

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ І ЕКОНОМІКИ ФАРМАЦІЇ, МЕДИЧНОГО ТА  
ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПРАВОЗНАВСТВА

# **МЕНЕДЖМЕНТ У ФАРМАЦІЇ**

## **МОДУЛЬ 1**

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК**

для самостійної роботи студентів фармацевтичних факультетів  
спеціальності «Фармація»

Запоріжжя  
2017

УДК 615.1(075.8)

ББК 52.82я73

М 50

*Затверджено на засіданні Центральної методичної Ради ЗДМУ  
(протокол №5 від «25» травня 2017 р.)  
та рекомендовано для використання в освітньому процесі.*

**Автори-укладачі:**

*В. О. Демченко, к.фарм.н., доцент;  
Н. О. Ткаченко, к.фарм.н., доцент;  
Н. М. Червоненко, к.фарм.н., доцент;  
Т. П. Зарічна, к.фарм.н., доцент.*

**Рецензенти:**

*А. Г. Каплаушенко, д.фарм.н., доцент, завідувач кафедри токсикологічної і неорганічної хімії ЗДМУ;*

*І. А. Бірюк, к.фарм.н., доцент кафедри технології ліків ЗДМУ.*

За редакцією д.фарм.н., професора *Книша Є.Г.*

**М50 Менеджмент у фармації. Модуль 1.** : навчально-методичний посібник для самостійної студентів фармац. ф-тів спеціальності «Фармація» / В.О. Демченко, Н.О. Ткаченко, Н.М. Червоненко, Т.П. Зарічна ; за ред.. Є Г. Книша. – Запоріжжя : ЗДМУ, 2017. – 122 с.

Посібник містить комплекс навчально-методичного забезпечення для самостійної роботи студентів до Модуля 1 «Менеджмент у фармації» з дисципліни «Менеджмент та маркетинг у фармації» (методичні вказівки для вивчення тем дисципліни, дискусійні питання, питання для самоконтролю, завдання для практичної роботи, перелік рекомендованої літератури, стислий інформаційний матеріал і приклади ситуаційних тестових завдань для самоконтролю).

Для студентів фармацевтичних факультетів зі спеціальності 7.12020101 «Фармація», напрям 1102 «Фармація»

УДК 615.1 (075.8)

ББК 52.82я73

© Демченко В.О., Ткаченко Н.О., Червоненко Н.М., Зарічна Т.П., 2017  
© Запорізький державний медичний університет, 2017

Введення	4	
<b>Змістовий модуль 1</b>		
<b>Менеджмент як наука та практика управління організацією</b>		
1	Еволюція розвитку теорій менеджменту	5
2	Групи (колективи) працівників в організації	6
3	Кількісні та якісні критерії оцінки стратегічного плану	13
4	Організація взаємодій	20
5	Аудит як заключний етап контролю в менеджменті	25
6	Стилі управління. Влада, лідерство	33
6	Стилі управління. Влада, лідерство	39
<b>Змістовий модуль 2</b>		
<b>Менеджмент і підприємництво</b>		
7	Організаційно-економічні форми господарювання	50
8	Бізнес план. Порядок його розробки	51
9	Банкрутство підприємств	57
9	Банкрутство підприємств	61
10	Етика підприємництва. Корпоративна культура	72
10	Етика підприємництва. Корпоративна культура	72
<b>Змістовий модуль 3</b>		
<b>Сполучні процеси в управлінні. Управління трудовими ресурсами та персоналом організації. Маркетинг як інтегративна функція менеджменту</b>		
<b>менеджменту</b>		
11	Організація ділових бесід. Складання та оформлення документів в управлінській діяльності	80
11	Організація ділових бесід. Складання та оформлення документів в управлінській діяльності	81
12	Підготовка фармацевтичних кадрів в Україні	102
13	Особливості регулювання праці деяких категорій працівників. трудові спори	111
14	Особливості маркетингу в фармації	116

## ВСТУП

Ринкові економічні відносини вимагають від керівників фармацевтичних підприємств володіння сучасними підходами до роботи, що й обумовлює доцільність якісної підготовки фахівців фармації по менеджменту. Використання менеджменту дозволяє координувати інтереси споживачів з одного боку і інтереси підприємства - з іншого.

Основна ідея даного методичного посібника - ознайомити студентів з основними досягненнями теорії та практики фармацевтичного менеджменту, показати необхідність використання цих досягнень в діяльності підприємств.

Навчальною програмою дисципліни «Менеджмент та маркетинг у фармації» з модуля 1 «Менеджмент у фармації» передбачена самостійна робота студентів (80 годин). Даний вид роботи є обов'язковим для виконання.

Даний навчально-методичний посібник відповідає новій навчальній програмі, містить стичлий виклад теоретичних положень до кожної теми та практичні завдання для самостійної роботи. Останні передбачають аналіз ситуаційних завдань, структурування інформації, оформлення результатів роботи у вигляді таблиць, схем, проведення відповідних обчислень, розробку моделей і т. Д. З метою контролю рівня підготовленості до кожної теми розроблені тестові завдання.

Самостійна робота виконується студентами на основі навчально-методичних матеріалів дисципліни, наведених в переліку рекомендованої літератури.

При самостійному вивченні теоретичного курсу студентам необхідно:

1. Вивчити теми теоретичного курсу відповідно до навчальної програми дисципліни.
2. Підготувати усні відповіді на контрольні питання до кожної теми.
3. Виконати практичні завдання.
4. Пройти тестовий контроль.

Виконані завдання здаються викладачеві відповідно до графіка терміну виконання самостійної роботи студентами.

При самостійному виконанні різних видів завдань студент вивчає, аналізує і систематизує новий матеріал, працюючи з основною і додатковою літературою, вчиться приймати рішення.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1**

### **МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НАУКА ТА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

## САМОСТІЙНА РОБОТА 1

### ТЕМА «ЕВОЛЮЦІЯ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ»

**МЕТА:** сформувати системні знання про теоретичні основи і еволюцію менеджменту.

#### ПОЧАТКОВИЙ РІВЕНЬ ЗНАНЬ

1. Історичні передумови виникнення менеджменту і його еволюція.
2. Основні етапи еволюції менеджменту.
3. Основні школи менеджменту.
4. Основні концепції менеджменту

#### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Історичні передумови виникнення менеджменту.
2. Еволюція менеджменту і її етапи.
3. Основні школи менеджменту.
4. Класична школа управління.
5. Адміністративно-функціональна школа управління.
6. Школа людських відносин.
7. Школа «соціальних систем».
8. «Емпірична» школа управління.
9. Синтетичне вчення менеджменту.

#### СТИСЛИЙ ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ

Менеджмент як соціально-економічне вчення з'явився в кінці дев'ятнадцятого століття, коли були зроблені перші спроби привести у систему існуючі знання у галузі управління виробництвом. У 1881 році американець Джозеф Вартон розробив перший систематичний курс управління для викладання у коледжі. Однак початком визнання управління наукою і самостійною галуззю досліджень традиційно вважається 1911 рік, коли була опублікована книга американського інженера Фредеріка Тейлора "Принципи наукового управління".

У своєму розвитку теорії управління пройшли наступні етапи:

- класичний

Представлений, перш за все, "школою наукової організації праці" Ф. Тейлора.

- соціально-психологічний

Для нього характерна теорія "людських відносин"

- системний

Об'єднує вищевказані періоди і розробки на основі новітніх технологій.

#### ОСНОВНІ ШКОЛИ НАУКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Класична (традиційна) школа управління: Ф. У. Тейлор (1856-1915), Х. Емерсон (1853-1931), Г. Гант (1861-1919), Л. Гілбрет (1878-1972), Ф. Гілбрет (1868 - 1924), Г. Форд (1863-1947), Х. Хетгеуей, С. Томпсон, А. Файоль (1841-1925), Л. Гьюлік і Л. Урвік, Дж. Муні, А. Рилей, Е. Бреч, Л. Аллен, М. Вебер, М. Фоллет, Р. Шелтон.

Основна увага дослідників цієї наукової школи була звернена на питання ефективності праці в основному на нижчих рівнях управління:

- ◆ підвищення продуктивності і ефективності праці;

- ◆ нормування праці;
- ◆ робота з кадрами (набір, відбір, перекваліфікація),
- ◆ мотивації праці працівників;
- ◆ вирішення соціальних проблем.

З цієї школи виділилася окрема група вчених, увагу яких привернули загальні функції і принципи управління, функції менеджерів і керівників на всіх рівнях управління підприємством. Найбільш відомими представниками адміністративної та функціональної школи управління є А. Файоль, Дж. Муні, А. Рейлі, Л. Гьюлік і Л. Урвік, Р. Дейвіс, Г. Кунтс, С. О'Доннел, М. Вебер, Ч. Бернард, які розглядали наступні питання:

- ◆ основні принципи менеджменту;
- ◆ основні функції управління;
- ◆ процесний підхід до управління;
- ◆ принципи роботи менеджерів нижчої, середньої та вищої ланки управління;
- ◆ побудова організації;
- ◆ централізація і децентралізація влади;
- ◆ мотивація праці і стабільність кадрів;
- ◆ розподіл праці;
- ◆ влада і відповідальність;
- ◆ справедливість оплати;
- ◆ контроль.

Вивчаючи питання ефективності праці, побудови ефективних організацій, деякі дослідники відчували, що резерви слід шукати не тільки в методології та технології управління, а й в самій людині, що призвело до формування «школи людських відносин». В кінці 1950-х рр. деякі її представники виділилися в школу «поведінкових» наук (біхевіористична школа), що вивчає не просто міжособистісні відносини, а саму людину.

Своєю популярністю «школа людських відносин» зобов'язана працям таких учених, як Г. Мюнстерберг (1863-1916), М. Фоллетт (1868-1933), Е. Мейо (1880-1949), Ч. Бернард (1887-1961), Ф. Рот-Лісбергер, Г. Саймон, А. Райе, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, К. Арджі-рис, Р. Лайкерт, Д. Домма, Дж. Баллантайн, Р. Черчмен, Р. Акофф, Е. Арноф.

Основна увага дослідників була звернена на такі проблеми:

- ◆ соціальна відповідальність бізнесу перед працівниками;
- ◆ індивідуальна психологія;
- ◆ людські потреби;
- ◆ психологія і мотивація працівників;
- ◆ конфлікти (функціональні і дисфункціональні);
- ◆ забезпечення єдності цілей і зусиль членів колективу;
- ◆ формальні і неформальні організації;
- ◆ статуси і ролі членів колективу;
- ◆ авторитет і лідерство в колективі;
- ◆ роль соціальних, статевих, вікових, етнічних і інших факторів, що впливають на ефективність праці.

Щасливий робочий - є ефективний і продуктивний робочий, стверджували представники цієї школи. Як забезпечити йому це щастя?

Поступово ставало ясно, що ефективність праці індивіда залежить не тільки від його психології, але і від складних групових (соціальних) взаємозв'язків всередині

організації. Починалося формування школи «соціальних систем», яка виникла під впливом концепцій структурно-функціонального аналізу, розвинутих Т. Парсонсом, Р. Мертоном, а також загальної теорії систем (Л. Берталанфі, А. Рапопорт). Такі її представники, як Ч. Бернард, (1887-1961), Ф. Селзник, Г. Саймон (р. 1916), Д. Марч, А. Етціоні, М. Хейра, індустріальний соціолог Е. Трист розглядали соціальну організацію як комплексну організаційну систему з рядом складових:

- ◆ індивід;
- ◆ формальна структура організації;
- ◆ неформальна структура організації;
- ◆ статуси і ролі членів організації;
- ◆ зовнішнє оточення (державні структури, постачальники, покупці, партнери, конкуренти і т. Д.);
- ◆ технічні засоби праці.

Представники цієї школи досліджували взаємодію цих складових між собою, комунікативні зв'язки і рівновагу організаційних систем, питання мотивації праці (баланс «вкладу» і «задоволення»), лідерства, стратегічного планування, прийняття рішень, взаємодії людини і машини (індустріальна соціологія).

Прагматично орієнтовані «практики» (керівники великих фірм і компаній, державних структур) вважали, що менеджмент повинен бути побудований на узагальненні досвіду минулої роботи з використанням методів економічних наук, психології, соціології, статистики, математики (так зване «емпіричне» напрям, або «менеджеризм»). Емпірики часто говорили про необхідність створення єдиної теорії управлінської діяльності. До представників «емпіричної» школи управління відносяться Р. Дейвіс, Л. Епплі, Е. Дейл, А. Слоун, А. Чандлер, Г. Саймондс, У. Ньюмен, Е. Петерсен, Е. Плоумен, А. Коул, А. Свенсон, Т. Левітт, У. Бенніс, П. Друкер та ін.

По мірі розвитку математики та економіко-математичних методів, теорії систем і управління, кібернетики, обчислювальної техніки з початку 1950-х рр. стала поступово формуватися «нова школа» управління, в яку входили Л. Берталанфі, Д. Форрестер, А. Рапопорт, К. Боулдінг, С. Бір, Е. Арноф, Р. Аккоф, Д. Екман, Р. Калман, Л. Заде, М. Месарович, Я. Тіпберген, Л. Клейн, А. Гольдбергер, В. Леонтьєв та ін.

Увагу представників «нової школи» було сфокусовано на:

- ◆ мережевому плануванні;
- ◆ плануванні розкладів (надходження та витрачання ресурсів, запасів, під час технологічних процесів);
- ◆ оптимізації і розподілі ресурсів організації (лінійні, нелінійні і динамічні методи);
- ◆ управлінні та оптимізації запасів ресурсів;
- ◆ використання «теорії ігор» при прийнятті рішень в умовах невизначеності і ризиків (яка в подальшому переросла в самостійну область математики - «теорію прийняття рішень»);
- ◆ прогнозуванні;
- ◆ використання «теорії масового обслуговування» для обчислення ймовірності черг і їх мінімізації;
- ◆ системному аналізу (за допомогою «дерева» цілей, критеріїв значимості цілей і ймовірностей їх досягнення);
- ◆ економетрики (побудові інструментами математики різних макроекономічних моделей і моделей типу «витрати - випуск»);



- ◆ дослідженні операцій як окремої наукової дисципліною для вирішення завдань планування прийняття рішень, оптимізації і прогнозування;
- ◆ статистичних методах аналізу і оцінки різних ситуацій (однофакторний, двофакторний, кореляційний аналіз та ін.).

Найбільшу значимість придбав системний підхід до управління. Мета системного аналізу полягає в оцінці ефектів діяльності організації при мінімумі витрачених нею ресурсів. Основні етапи системного аналізу включають в себе:

- ◆ формулювання цілей (як правило, в показовою формі); якщо необхідно, будується дерево цілей з коефіцієнтами значущості всіх цілей;
- ◆ розробка альтернативних варіантів реалізації мети (їй);
- ◆ оцінки альтернатив рішень (в цифровій формі);
- ◆ оцінки ефектів і витрат для кожної альтернативи;
- ◆ виборі кращого варіанту, що забезпечує мінімум витрат при максимумі ефекту.

Таким чином, все вчення про управління можна розбити на дві великі групи: одномірні і синтетичні. Одномірні вчення досліджують окремо процеси праці, людини, адміністрування та ін.

Синтетичні вчення досліджують управління як багатопланове, комплексне і змінююче явище, пов'язане з внутрішнім і зовнішнім оточенням організації. До синтетичних навчань відносяться, наприклад:

- ◆ «школа соціальних систем»;
- ◆ системний підхід;
- ◆ управління по цілям П. Друкера (МВО);
- ◆ ситуаційні теорії (методи управління змінюються в залежності від ситуації, а тому менеджмент є в тому числі мистецтвом);
- ◆ теорія «7-S» (Т. Пітері, Р. Уотерман, Р. Паскаль, Е. Атос). Ефективна організація формується на базі 7 взаємопов'язаних складових, зміна кожної з яких вимагає відповідної зміни інших шести: стратегії управління, структури організації, процесів організації, штатів, стилю керівництва, кваліфікації персоналу, різних цінностей. Основне завдання менеджменту - гармонізація цих семи складових;
- ◆ теорія Z. На основі аналізу японського досвіду управління У. Оучи вивів формулу успіху функціонування організації: довгостроковий найм кадрів, групове прийняття рішень, індивідуальна відповідальність, оцінка кадрів і їх помірне просування, формалізація методів контролю, неспеціалізована кар'єра, всебічна турбота про працівників. Теорія Z є альтернативою біхевіористської концепції Д. Мак-Грегора (що виділяв в залежності від поглядів керівника на підлеглих два типи управління: X і Y). Керуючись теорією X керівник вважає, що людина за своєю природою ледачий, схильний до примусу, уникає відповідальності, що вимагає застосування авторитарного стилю керівництва. Керуючись теорією Y керівник вважає, що в сприятливих умовах людина прагне до творчості, з готовністю приймає на себе відповідальність, здійснює самоконтроль, а значить, найбільш адекватним стилем керівництва є ліберально-демократичний стиль. Д. Мак-Грегор вважав, що більш ефективним є управління типу Y.

Розвивається, вдосконалюється менеджмент і в даний час: узагальнення теорії і практики управління в різних країнах і умовах, управлінські знання і досвід стають цінною працею людства.

Ключовими елементами сучасної системи поглядів на менеджмент є:

- а) відмова від управлінського раціоналізму класичних шкіл менеджменту і переважання проблем гнучкості та адаптивності (приспосованості) до постійних змін зовнішнього середовища;
- б) використання в управлінні теорії систем, що дозволяє розглядати організацію як цілісність складових її частин, нерозривно пов'язаних із зовнішнім середовищем;
- в) використання ситуаційного підходу в управлінні;
- г) визнання соціальної відповідальності менеджменту як перед суспільством у цілому, так і перед працівниками організації.

### ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОЇ РОБОТИ

**Завдання 1.** Заповніть *табл. 1.1*, перераховуючи положення усіх відомих підходів до менеджменту, до реалізації різних функцій управління. Дайте висновок за результатами порівняльного аналізу підходів з урахуванням даних Вами критичних зауважень.

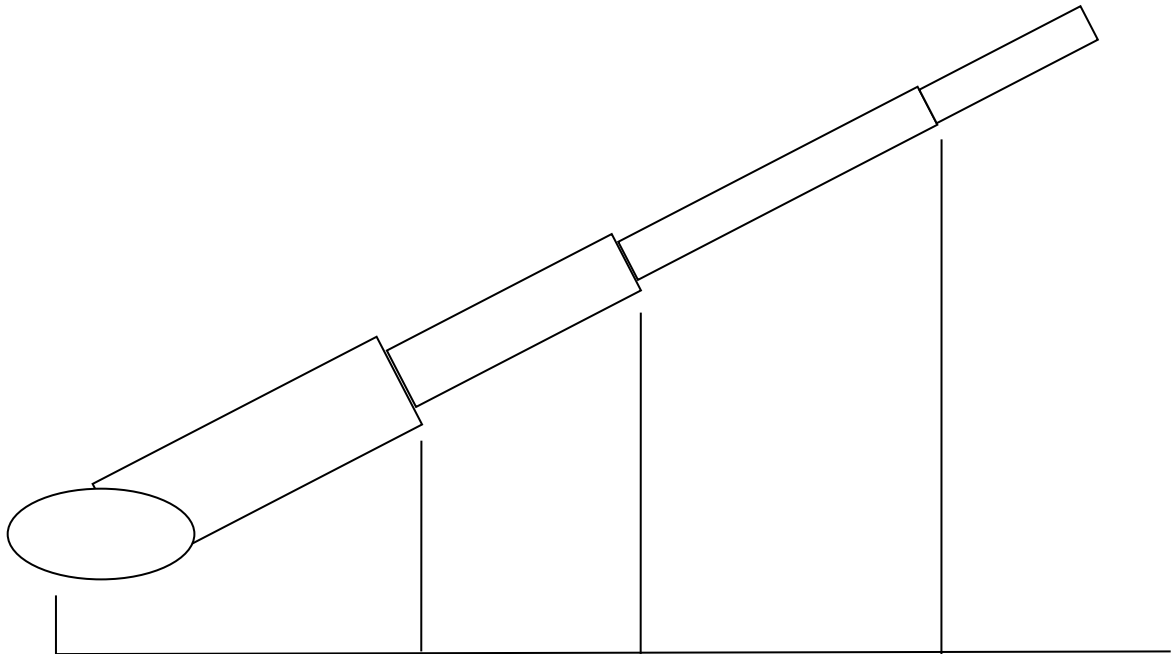
*Таблиця 1.1.*

#### *Порівняльний аналіз підходів до менеджменту*

Підходи до менеджменту	Функції управління				Сполучні процеси		Критика
	Планування	Організація	Мотивація	Контроль	Прийняття рішень	Комунікації	
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>1. Школи в управлінні</b>							
<b>Класична школа</b>							
<b>Адміністративна школа</b>							
<b>Школа людських відносин</b>							
<b>Школа науки про поведінку (соціальних систем)</b>							
<b>Школа наукових (кількісних) методів</b>							

1	2	3	4	5	6	7	8
<b>2. Підходи в управлінні</b>							
<b>Процесний підхід</b>							
<b>Системний підхід</b>							
<b>Ситуаційний підхід</b>							

**Завдання 2.** Схематично представити еволюційну модель управлінської теорії, вказавши основні її віхи і комплексні поняття на кожному з етапів.



## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### *Основна*

1. Громовик Б.П. Менеджмент и маркетинг у фармації: підручник / Б.П.Громовік, Г.Д.Гасюк, О.Р.Левіцька; за ред. д-ра фарм. наук, проф. Б.П.Громовіка.- К .: Медицина, 2008.- С. 17-22.
2. Менеджмент і маркетинг в фармації. Ч.І. Менеджмент у фармації: Підручник для студентів вузів /З.Н.Мнушко, Н.М.Діхтярева; Під ред. З.Н.Мнушко.- Харків: Вид-во НФаУ: Золоті сторінки, 2007.- С. 8-31.
3. Менеджмент у фармації. Підручник. За редакцією О.Є.Кузьміна и Б.П. Громовіка.- Вінниця: НОВА КНИГА, 2005. С.6-35.

### *Додаткова*

1. Большаков А.С. Менеджмент / Навчальний посібник СПб: Пітер, 2000.- С. 26-32.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту: Пер. з англ. - М .: Справа, 1997..
3. Ципкин Ю.А., Люкшинов А.Н., Еріашвілі Н.Д. Менеджмент: Учеб. посібник для вузів / під ред. проф. Ю.А. Ципкна.- М .: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.- С. 50-115.
4. Матеріали лекцій.

## ПРИКЛАДИ ТЕСТОВХ ЗАВДАНЬ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

**1**

***Вкажіть період розвитку школи поведінкових наук:***

1885-1929 рр.

1899-1945 рр.

1920-1950 рр.

1939-1950 рр.

**1950 - даний час**

**2**

***Вкажіть період розвитку системних та ситуаційних підходів в управлінні:***

**Кінець 50-х - початок 60-х років**

Початок 50-х років

Початок 60-х років

Кінець 60-х - початок 70-х років

Теперішній час

**3**

***Вкажіть основний характерна ознака сучасного менеджменту***

Використання економіко-математичних методів

**Комп'ютеризація управлінських процесів**

Використання конвеєрної системи виробництва

Визнання людини пріоритетним фактором у господарській діяльності

Використання наукових підходів про людські стосунки

## САМОСТІЙНА РОБОТА 2

### ТЕМА: «ГРУПИ (КОЛЕКТИВИ) ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ»

**МЕТА:** сформувати системні знання та вивчити роль і значення формальних та неформальних груп в діяльності організацій, виникненні та управлінні формальними і неформальними групами

### ПОЧАТКОВИЙ РІВЕНЬ ЗНАНЬ

1. Формальна група, причини виникнення.
2. Типи формальних груп. їх характеристика.
3. Переваги створення комітетів, причини їх утворення.
4. Сутність і характеристика неформальних груп.
5. Психологічні механізми регуляції колективної діяльності (ПМРКД) в неформальній групі (адаптація, комунікація, ідентифікація, інтеграція).
6. Об'єктивні та суб'єктивні чинники як причини становлення неформальної структури.
7. Підходи до управління неформальною організацією.
8. Фактори, що впливають на ефективність роботи групи: розмір, склад, норма, згуртованість, статус, роль і ін.
9. Характеристика рольової поведінки: цільові ролі і ролі, що підтримують, їх відмінні риси.

### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Поняття «група», її види.
2. Формальна група, причини виникнення.
3. Типи формальних груп. Їх характеристика.
  - 3.1. Командна група.
  - 3.2. Робоча група.
  - 3.3. Комітети, їх види.
4. Переваги створення комітетів, причини їх утворення.
5. Сутність і характеристика неформальних груп.
6. Психологічні механізми регуляції колективної діяльності (ПМРКД) в неформальній групі (адаптація, комунікація, ідентифікація, інтеграція).
7. Об'єктивні та суб'єктивні чинники як причини становлення неформальної структури.
8. Підходи до управління неформальною організацією.
9. Фактори, що впливають на ефективність роботи групи: розмір, склад, норма, згуртованість, статус, роль і ін.
10. Характеристика рольової поведінки: цільові ролі і ролі, що підтримують, їх відмінні риси.

### СТИСЛИЙ ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ

*Група* - це «об'єднання» двох або більше людей, що взаємодіють між собою таким чином, що кожен з них одночасно і впливає на іншого, і відчуває його вплив. *Формальні групи* - це групи створені з волі керівництва для організації виробничого процесу, тобто

формальна структура пов'язана з належним статусом і впорядкованими службовими відносинами. У фармацевтичних і аптечних підприємствах формальними групами є, наприклад, відділи аптек, цеху фармацевтичних підприємств, кафедри вузів і т.д.

Існує три типи формальних груп (організацій): командна, робоча і комітет.

*Командна (сопідлегла) група* - складається з керівника і його безпосередніх підлеглих, які, в свою чергу, також можуть бути керівниками. Завдання такої групи: управління всіма співробітниками. Наприклад, зав. аптеки та зав. відділами, генеральний директор фірми, його заступники, зав. відділами і т.д.

*Робоча, або цільова група* - включає осіб, що разом працюють над одним і тим же завданням. Створюється така група для ефективного розподілу роботи і вирішення певних завдань. Така група теж має керівника, однак від командної відрізняється такими рисами: членство в групі - добровільне; термін діяльності - до 6 місяців; більша самостійність в діяльності.

*Комітет* - група всередині організації, якій делеговані повноваження будь-якого завдання або комплексу завдань. Іноді комітети називають радами, комісіями, командами. Комітети практично створюються на всіх ієрархічних рівнях. Головною відмінною рисою комітетів є групове, колективне прийняття рішень і здійснення дій. Мета створення комітетів: заповнення прогалів в організаційних структурах таким чином, щоб вирішувати завдання, що не входять в компетенцію жодного з відділів, координувати діяльність відділів і виконувати спеціальні функції. Виходячи з цього, комітети, в свою чергу, поділяються на спеціальні і постійні.

Спеціальний комітет - це тимчасова група, сформована для певної мети.

Постійний комітет - перманентно діюча група всередині організації, що має конкретну мету.

Переваги комітетів полягають в їх великій лабільності і творчому підході до роботи. Найчастіше комітети створюються з трьох причин (ситуацій): прийняте рішення буде непопулярним і рішенням комітету підніме дух організації; необхідність координації діяльності різних відділів, підрозділів; обмеження концентрації влади в одних руках, («власництва» влади).

Другою стадією розвитку колективу (групи) людей є виникнення неформальної структури всередині його. На цій стадії відбувається переоцінка особистих і ділових якостей керівника, складається думка про колег, починається процес формування угруповань всередині колективу.

Якщо формальна група створюється за заздалегідь продуманим планом, то *неформальна група* - це спонтанно утворена група людей, які вступають в регулярну взаємодію для досягнення певної мети. Становлення неформальної структури визначається наявністю як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів.

Об'єктивні чинники: характер і графік роботи, можливість контактів, склад групи (чисельність, стать, вік і т.д.), задоволення потреби в спілкуванні та ін.

Суб'єктивні чинники: особистість керівника, індивідуальні особливості співробітників.

Неформальна група складається під впливом психологічних механізмів регуляції колективної діяльності: адаптації, комунікації, ідентифікації, інтеграції (ПМРКД).

Якщо більш конкретизувати причини вступу в неформальну групу, то це будуть почуття приналежності, взаємодопомоги, взаємозахисту, тісне спілкування, зацікавленості в методах її діяльності і т.п.

Основні характеристики НФ (неформальних) організацій: соціальний контроль, опір змінам, наявність неформального лідера.

Соціальний контроль - це встановлення і зміцнення норм - групових норм прийнятої і неприйнятої поведінки. Соціальний контроль впливає і направляє до досягнення цілей формальної організації і вплинути на думку про керівників і справедливості їх рішень.

У неформальних організаціях спостерігається тенденція до опору змінам. Це пояснюється тим, що зміни можуть нести загрозу існуванню НФ організації. Люди реагують не на те, що відбувається об'єктивно, а на те, що відбувається за їхніми уявленнями. Тому всяка зміна може здатися групі більш небезпечним, ніж насправді. Щоб подолати зміни, керівник може радити і дозволяти підлеглим брати участь в прийнятті рішень.

У процесі управління важливо, щоб керівники знали, що неформальні організації динамічно взаємодіють з формальними організаціями, і ними необхідно управляти, незалежно від того чи є НФ позитивної або негативної.

Основа стабільної, стійкої діяльності будь-якого колективу, в т.ч. фармацевтичного - відносини співробітництва і взаємодопомоги, в протидію конфлікту і конфронтації. Виходячи з цього, існують такі підходи до управління НФ організацією для досягнення формальної організацією поставлених цілей:

1. Визнання існування НФ організації та усвідомлення того, що її знищення потягне за собою знищення і формальної організації. Керівництву слід визнати НФ організацію, працювати з нею і не загрожувати її існуванню.

2. Вислуховувати думки членів і лідерів НФ груп. Кожному керівнику належить знати, хто є лідером в кожній НФ групі і працювати з ним, радитися, прислухатися до його думки, що сприяє досягненню цілей організації. Коли НФ лідер протистоїть своєму керівнику, його широкий вплив може підірвати мотивацію і задоволеність виконуваною роботою у співробітників формальної організації.

3. Перед тим, як робити будь-які дії продумати їх можливий негативний вплив на НФ групу.

4. Щоб послабити опір змінам з боку НФ організації, дозволити групі брати участь в ухваленні рішень.

5. Керівникові слід бути гранично чесним, повідомляти точну і достовірну інформацію, тим самим перешкоджаючи поширенню чуток і засудження.

До якого б типу не ставилася група, ефективність її діяльності визначається певними факторами: розміром, складом, згуртованістю, груповими нормами і однодумністю, конфліктністю, статусом і рольовою поведінкою членів групи.

Розмір групи. Найбільша ідеальна група від 3-5-7-9- людей (максимум 11).

Склад групи. Під складом розуміється ступінь подібності особистостей і точок зору, підходів, які вони проявляють при вирішенні проблеми. Практика показує, що чим більше несхожих людей в групі, тим якісніше рішення вони приймають.

Групові норми. Норми, прийняті групою, роблять сильний вплив на кожен окрему особистість і на напрямок, в якому працює група в цілому. Норми бувають позитивної і негативної спрямованості. Позитивними вважаються ті норми, які підтримують цілі і завдання організації і заохочують поведінку, спрямоване на їх досягнення.

Згуртованість. Це міра тяжіння членів групи один до одного або групі. Існують високо згуртовані і погано згуртовані групи. Керівництво може знайти можливість збільшити позитивний ефект згуртованості тим, що:

- Буде періодично проводити збори і робити упор на глобальні цілі групи;
- Дасть можливість кожному її члену побачити його внесок в досягнення цих цілей;

- Вирішувати періодичні зустрічі підлеглих для обговорення потенційних або актуальних проблем, ефекту майбутніх змін для виробничої діяльності, а також нових проектів і пріоритетів в майбутньому.

Негативним проявом високого ступеня згуртованості групи є «групова однодумність». Співробітник «стримує» свої внутрішні погляди на подію, щоб не порушувати гармонію групи. Це призводить до зниження ефективності групових рішень, тому що альтернативне бачення подій не висловлюється, не обговорюється і не оцінюється. З іншого боку розходження в думках може привести до виникнення конфліктної ситуації.

Якщо говорити про статус членів групи, то він визначається такими характеристиками, як старшинство в посадовій ієрархії, займана посада, місцем розташування робочих кабінетів, освітою, соціальним талантом, інформованість, накопиченим досвідом, але головне - моральним стрижнем людини. Чим вище статус співробітника, тим більше його вплив на рішення групи, тим більше до нього прислухаються. Однак це не означає, що думка всіх інших членів групи не вислуховується, але все непорозуміння вирішуються мирно, враховуючи думки всіх її членів, незалежно від статусу.

Існує дві основні спрямованості ролей для нормально працюючої групи:

1. цільові ролі - відбір групових завдань і їх виконання;
2. підтримують ролі - це поведінка людей, що сприяє підтриманню стабільного життя і діяльності людей в колективі.

Цільові ролі включають в себе такі аспекти діяльності: ініціативність; пошук інформації; збір думок; надання інформації; висловлювання думок; опрацювання; координування; узагальнення.

Друга спрямованість забезпечення ефективності групи, тобто підтримують ролі або фундамент включає такі аспекти діяльності співробітника: заохочення; забезпечення участі; уточнення критеріїв; старанність; вираження почуттів групи.

Всі вищезазвані фактори безсумнівно сприяють гармонійної діяльності організації. Однак організація як відкрита система не може бути статичною і реагує на зміни зовнішнього середовища. Оскільки важко припустити все зміни зовнішнього середовища, то в групі можливі стресові ситуації, опору змінам, конфлікти. Саме в таких виникаючих ситуаціях велику роль грає ступінь влади керівника.

## ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОЇ РОБОТИ

**Завдання 1.** Дати характеристику типам формальних груп. Дані представити у вигляді табл.2.1.

*Таблиця 2.1*

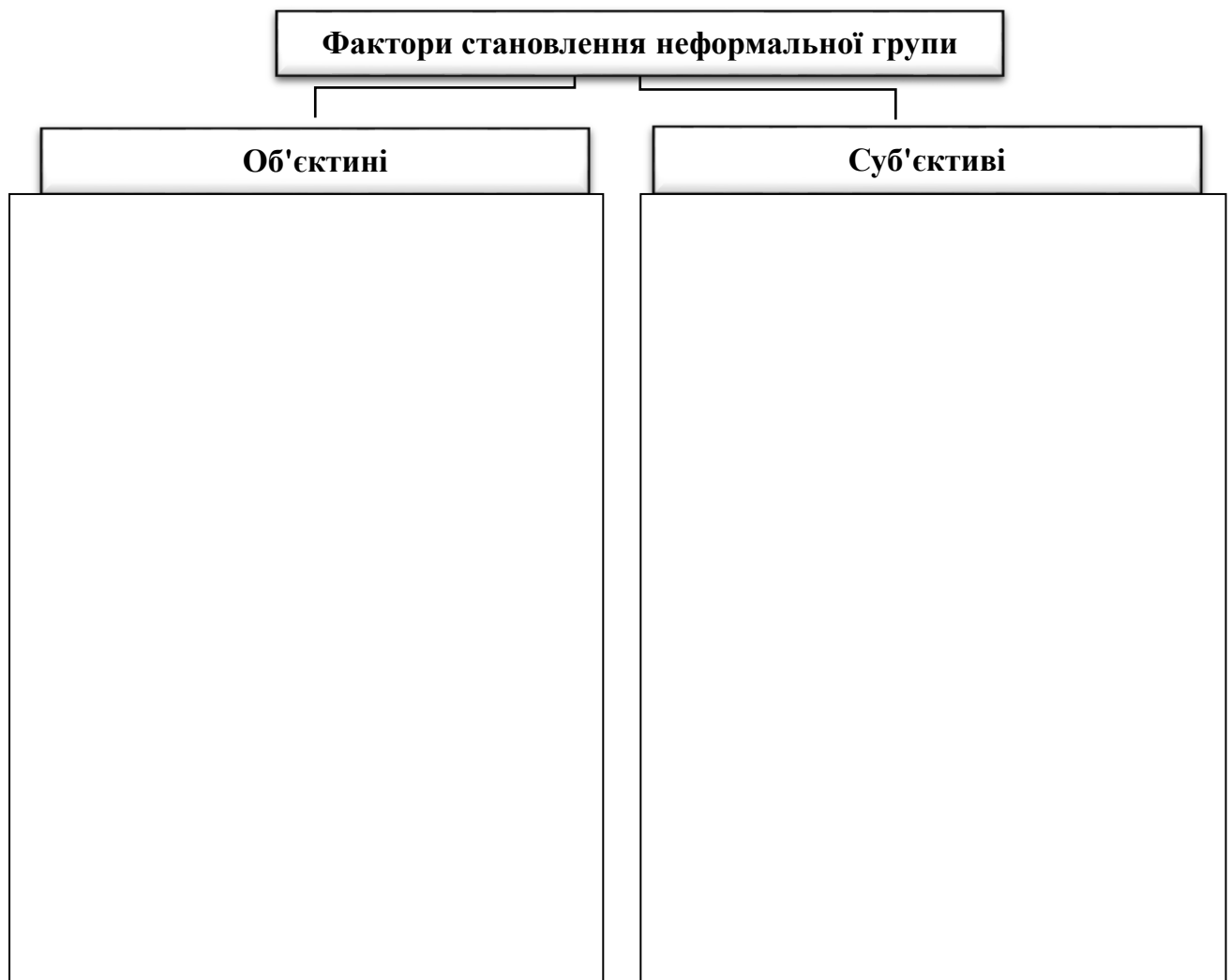
### Типи формальних груп

Типи	Характеристика
1	2
Командна група	



1	2
Робоча група	
Комітети	

**Завдання 2.** Вказати об'єктивні і суб'єктивні чинники становлення неформальної групи. Дані представити у вигляді схеми.



**Завдання 3.** Схематично уявити фактори, що впливають на ефективність роботи групи.

## Фактори, що впливають на ефективність роботи групи

### РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

#### *Основна*

1. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник / Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька; за ред. д-ра фарм. наук, проф. Б.П. Громовика. – К.: Медицина, 2008. - С. 39-44.
2. Менеджмент у фармації: підручник / О.Є. Кузьмін, Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька, О.Г. Мельник – Вінниця, НОВА КНИГА, 2009. - С. 43-49.
3. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч. I. Менеджмент в фармации: учеб. для студ. вузов / З.Н. Мнушко, Н.М Дихтярева ; под ред. З.Н. Мнушко. – Х. : Изд-во НФаУ: Золотые страницы, 2007.- С. 273-279.
4. Мнушко З.М. Менеджмент та маркетинг у фармації. Ч.І. Менеджмент у фармації : підручн. для студ. ВНЗ / З.М. Мнушко, Н.М. Діхтярьова ; за ред. З.М. Мнушко. – Х. : НФаУ : Золоті сторінки, 2009. – 448 с.

#### *Додаткова*

5. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, 3-е изд.: пер. с англ. – М.: ООО «И,Д,Вильямс», 2008. – 672 с.
6. Матеріали лекції

### ПРИКЛАД ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

**1**

*Розвиток організації проходить в своєму розвитку:*

**2 рівня**

**3 рівня**

**4 рівня**

5 рівнів  
1 рівень

2

*У своєму розвитку організація проходить наступні стадії:*

Тільки формальну стадію

Тільки неформальну стадію

**Формальну і неформальну стадії**

Тільки початкову стадію

Тільки попередню стадію

3

*Комітети в організації поділяються на такі види:*

Комунікаційні

Інтегральні

**Спеціальні і постійні**

Постійні і адаптаційні

Робочі і тимчасові

4

*Організація за способом і цілі створення підрозділяється на*

Органічні і механістичні

Прості і складні

Великі і малі

**Формальні і неформальні**

Комерційні і некомерційні

5

*Неформальна організація це -*

**Спонтанно створена група людей**

Група, створена з волі керівництва

Група з посадовим статусом

Група комерційна

Група з упорядкованою ієрархією

## САМОСТІЙНА РОБОТА 3

### ТЕМА: «КІЛЬКІСНІ ТА ЯКІСНІ КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ»

**МЕТА:** сформулювати і закріпити системні знання щодо оцінки стратегічного плану, кількісних і якісних критеріях цієї оцінки

#### ПОЧАТКОВИЙ РІВЕНЬ ЗНАНЬ

1. Зміст і алгоритм оцінки стратегічного плану.
2. Кількісні критерії оцінки стратегічного плану.
3. Якісні критерії оцінки стратегічного плану.
4. Принципи оцінки стратегічного плану.

#### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Зміст оцінки стратегічного плану.
2. Алгоритм оцінки стратегічного плану.
3. Встановлення відповідності стратегічного плану місії, візії, цілям організації.
4. Вплив правильності вибору методів аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища в оцінці стратегічного плану.
5. Питання, які розглядаються в процесі оцінки стратегічного плану.
6. Критерії, які використовують в процесі оцінки стратегічного плану.

#### СТИСЛИЙ ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ

Заключним етапом процесу стратегічного планування є *оцінка стратегії*, в основі якої покладено встановлення відповідності місії, візії цілям організації, а також визначення правильності вибору методів аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Це забезпечить, з однієї сторони, очікувану цілеспрямованість стратегії, з іншої - достовірність аналізу вихідної інформації.

При виборі методів аналізу, факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, доцільно використовувати такі методи дослідження, як порівняння, експертних оцінок, системного аналізу, статистичного і соціологічного дослідження, сукупної думки роздрібних і оптових посередників, споживачів і т.п.

Наступний етап оцінки процесу стратегічного планування передбачає відповідь на такі питання:

1. Чи є стратегія внутрішньо сумісною з можливостями організації?
2. Чи передбачає стратегія допустимий ступінь ризику?
3. Чи володіє організація достатніми ресурсами для реалізації стратегії?
4. Чи враховує стратегія зовнішні небезпеки і можливості?
5. Чи є обрана стратегія кращим способом застосування ресурсів фірми?

Крім цього, існує ряд критеріїв, як якісних, так і кількісних, які використовуються в процесі оцінки (табл. 3.1).

## Кількісні та якісні критерії оцінки стратегічного плану підприємства

Кількісні	Якісні
Доля ринку	Здатність залучити високо-кваліфікованих менеджерів
Зростання обсягу продажів	Розширення обсягу послуг
Рівень витрат і ефективності виробництва	Поглиблення знання ринку
Рівень витрат і ефективності збуту	Зниження кількості небезпек
Плинність кадрів	Використання можливостей
Чистий прибуток	Вдоволення працівників
Курс акцій	
Норма дивідендів	
Дохід у розрахунку на акцію	

З метою ефективно оцінки стратегічного планування потрібно більше уваги приділяти стандартизованим критеріям.

Існують проблеми, пов'язані з визначенням кількісних показників і оцінкою стратегії. Певний тиск на оцінку стратегії має фактор часу.

Тиск з боку акціонерів, які вимагають негайних результатів, чинить деструктивний вплив на стратегію і веде до переважного вибору варіантів з малим ступенем ризику.

Наступною проблемою є точність вимірювання.

Процес оцінки використовується як механізм зворотного зв'язку для коректування стратегії. Щоб ефективно провести оцінку стратегії, потрібно дотримуватися наступних принципів:

1. Проведення оцінки стратегічного плану має бути систематичним і безперервним.
2. Процес оцінки повинен охопити всі рівні зверху вниз.
3. Оцінка стратегії є заключним етапом стратегічного планування і триває на всіх етапах реалізації стратегії.
4. Ефективна система оцінки вимагає наявності трьох основних елементів: мотивації, інформації та критеріїв оцінки прийняття рішень за результатами оцінки стратегії.
5. На оцінку стратегічного плану впливають фактор часу і точність вимірювань.
6. Інформація, необхідна для оцінки стратегічного плану, повинна бути якісною.

Оцінка стратегії не може бути якісніше інформації, на якій ця оцінка заснована.

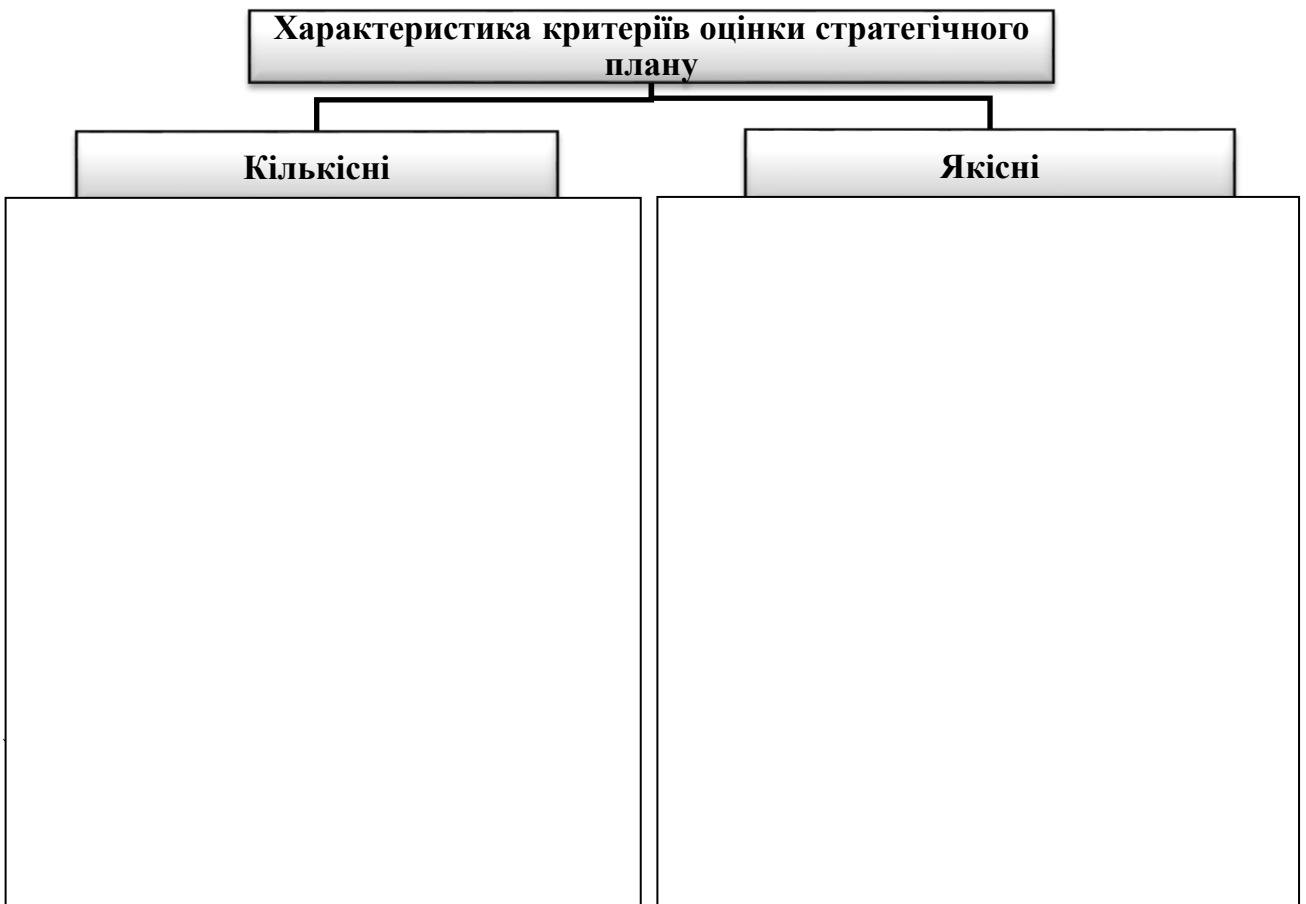
Кінцевим результатом стратегічного планування є розробка методів менеджменту та прийняття конкретних управлінських рішень, а також визначення ряду показників (рівень прибутку, обсяг реалізації величин витрат і ін.)

## ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОЇ РОБОТИ

*Завдання 1.* Схематично представити процес оцінки стратегічного плану.

<b>Процес оцінки стратегічного плану</b>
--

*Завдання 2.* Дати порівняльну характеристику кількісних та якісних критеріїв оцінки стратегічного плану.



**Завдання 3.** Сформулювати принципи оцінки стратегічного плану.

**Принципи оцінки стратегічного плану**

**РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

*Основна*

1. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник / Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька; за ред. д-ра фарм. наук, проф. Б.П. Громовика. – К.: Медицина, 2008. - С. 97-101.
2. Менеджмент у фармації: підручник / О.Є. Кузьмін, Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька, О.Г. Мельник – Вінниця, НОВА КНИГА, 2009. - С. 99-110.
3. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч. I. Менеджмент в фармации: учеб. для студ. вузов / З.Н. Мнушко, Н.М Дихтярева ; под ред. З.Н.Мнушко. – Х. : Изд-во НФаУ: Золотые страницы, 2007.- С. 79-88.
4. Мнушко З.М. Менеджмент та маркетинг у фармації. Ч.I. Менеджмент у фармації : підручн. для студ. ВНЗ / З.М. Мнушко, Н.М. Діхтярьова ; за ред. З. М. Мнушко. – Х. : НФаУ : Золоті сторінки, 2009. – 448 с.

*Додаткова*

5. Менеджмент та маркетинг у фармації. Навчальний посібник для самостійної роботи студентів (тестові завдання з поясненнями) / З.М. Мнушко, Н.М. Скрильова, Н.В. Сотнікова та ін. За редакцією З.М. Мнушко. – Харків: Вид-во НФаУ, 2010. – 223 с.
6. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, 3-е изд.: пер. с англ. – М.: ООО «И,Д,Вильямс», 2008. – 672 с.
7. Цыпкин Ю.А. Менеджмент: учеб. пособие для вузов / Ю.А. Цыпкин, А.Н. Люкшинов, Н.Д. Эриашвили; Под ред. проф. Ю.А. Цыпкина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 439 с.
7. Матеріали лекції

## ПРИКЛАД ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1

*Заключним етапом процесу стратегічного планування є оцінка стратегії, в основі якої лежить встановлення відповідності стратегії*

Завданням організації

Основному напрямку діяльності організації

**Цілям організації**

Тактиці організації

Політиці організації

2

*При оцінці стратегії на останньому етапі стратегічного плану визначають*

Чи відповідають завдання організації її цілям

Чи відповідає візія організації її місії

**Чи правильно підібрані методи аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища**

Чи точно зроблена оцінка та аналіз факторів зовнішнього і внутрішнього середовища

Чи правильно обрана оптимальна стратегія

3

*На одному з етапів оцінки стратегії необхідно відповісти на наступне питання*

Чи є стратегія сумісної з політикою організації?

**Чи передбачає стратегія допустимий ступінь ризику?**

Чи враховує стратегія переваги конкурентів?

Чи є обрана стратегія кращим способом застосування трудових ресурсів?

4

*Існує ряд критеріїв, які використовуються в процесі оцінки стратегії. Один з кількісних критеріїв*

**Плинність кадрів**

Розширення обсягу послуг

Здатність залучити кваліфікованих менеджерів

Зниження кількості небезпеки

Використання можливостей

5

*Процес оцінки стратегії використовується як механізм зворотного зв'язку для*

Уточнення цілі

Формування правил

**Корегування стратегії**

Корегування місії

Корегування процедури



## САМОСТІЙНА РОБОТА 4

### ТЕМА: «ОРГАНІЗАЦІЯ ВЗАЄМОДІЙ»

**МЕТА:** сформувані системні знання про організацію як основної функції менеджменту, про делегування, відповідальності і повноважень в організації; про різні типи організацій

### ПОЧАТКОВИЙ РІВЕНЬ ЗНАНЬ

1. Зміст функції управління "організація".
2. Етапи організаційної роботи.
3. Основні принципи делегування повноважень. Відповідальність.
4. Типи організацій за взаємодією з зовнішнім середовищем.
5. Типи організацій за взаємодією підрозділів.
6. Типи організацій за взаємодією з людиною.

### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Зміст функції управління "організацією".
2. Етапи організаційної роботи (розподіл роботи, угруповання завдань в логічні блоки, координація роботи).
3. Основні принципи делегування повноважень. Відповідальність.
4. Типи організацій за взаємодією з зовнішнім середовищем.
  - 4.1. Механістичного типу організації.
  - 4.2. Органічного типу організації.
5. Типи організацій за взаємодією підрозділів.
  - 5.1. Лінійна департаментізація.
  - 5.2. Функціональна департаментізація.
  - 5.3. Департаментізація по споживачеві.
  - 5.4. Департаментізація за продуктом (товаром).
  - 5.5. Матрична департаментізація.
  - 5.6. Дивізіональна департаментізація.
6. Типи організацій за взаємодією з людиною.
  - 6.1. Корпоративна організація.
  - 6.2. Індивідуалістична організація.

### СТИСЛИЙ ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ

Розглядаючи сутність процесного підходу ми визначили, що планування, організація, мотивація і контроль - основні (ключові) аспекти в процесі менеджменту. Планування первинно, тому, що організація повинна мати мету. Чіткий план дає менеджеру детальну картину роботи, яка необхідна для досягнення цілей підприємства. Наступне завдання - організація роботи так, щоб вона відповідала плану. При цьому організація роботи розпадається на три етапи.

*Перший етап* - розподіл роботи. Менеджер розподіляє всю роботу на невеликі частини, кожна з яких має своє завдання і може бути здійснена однією людиною. Визначаючи обсяг роботи, а слід враховувати кваліфікацію працівника, і прагнути до того, щоб людина не робив занадто багато, а інший дуже мало.

*Другий етап* - угруповання завдань в логічні блоки. У більшості компаній є групи з двох і більше осіб, які працюють разом. Робота буває ефективнішою, коли люди зібрані в відділи та сектори, тобто спеціалізовані по групах. Структура організації розглянута вище (тема «Організація і її середовище»).

*Третій етап* - координація роботи. На цьому етапі повинна бути скоординована робота різних відділів. Координація дозволяє запобігати і регулювати конфлікти, зміцнювати структуру організації. Добре функціонуючий, скоординований механізм допоможе більш успішно здійснювати мотивацію і контроль - дві останні функції менеджменту.

Розрізняють вертикальну і горизонтальну координацію.

Вертикальна координація передбачає, що менеджери контролюють роботу підлеглих, які звітують перед ними. У той же час вони залежать від своїх власних начальників і координації роботи з іншими відділами.

Горизонтальна - припускає контакти співробітників одного рівня. Якщо вертикальна координація через управлінську структуру залежить від контактів кожного співробітника з іншим, з більш високого або більш низького рівня організаційної структури, то при горизонтальній координації, контакти здійснюються через спільне врегулювання, оперативні групи та координацію через ринок.

В рамках використовуваних механізмів, координація є системою делегування повноважень, тобто виступає як засіб, за допомогою якого уряд може доручити частину своєї роботи підлеглим.

Суть делегування полягає в розподілі завдань, підготовці та прийнятті рішення на тих рівнях управління, де концентрується значна частина необхідної для цього інформації, зосереджені досвід і вміння вузьких фахівців, де, таким чином, рішення може бути прийнято ефективно і в досить стислі терміни.

Крім того, делегування повноважень дозволяє звільнити керівника від розгляду і вирішення другорядних питань, дає можливість зосередити увагу на основних, принципових проблемах, які ніким іншим, крім нього, вирішені бути не можуть. Перелік повноважень, що не підлягають делегуванню, визначений чинними законодавчими і нормативними актами.

При делегуванні слід дотримуватися відповідність переданих повноважень і обсягу наданих працівникові прав. Якщо обсяг делегованих повноважень перевищує права працівника, то виникає реальна загроза їх невиконання; коли прав більше, ніж повноважень, створюється атмосфера безвідповідальності і безконтрольності.

Повноваження невіддільні від відповідальності, яка, в свою чергу, може бути визначена як обов'язок здійснення передбаченої повноваженнями діяльності. Але делегування реалізується тільки у разі прийняття повноважень, а відповідальність не може бути делегована. Тобто хоча керівник, на якого покладено певне завдання, не зобов'язаний виконувати її особисто, він несе відповідальність за задовільне завершення роботи. Таким чином, можна сформулювати основні принципи делегування повноважень:

- передача повноважень повинна здійснюватися відповідно до очікуваних результатів. Підлеглий повинен володіти достатніми правами для досягнення необхідного результату;
- передача повноважень повинна здійснюватися по лініях управління з тим, щоб кожен підлеглий знав, хто конкретно його уповноважив і перед ким він підзвітний;
- кожен керівник приймає рішення в межах своїх повноважень. Все, що перевищує його компетенцію, передається вищим ланкам управління;

- делегуються лише повноваження. Старша посадова особа
- продовжує нести відповідальність за дії свого підлеглого.

Залежно від взаємодії із зовнішнім середовищем, виділяють механістичний і органічний типи організацій; в залежності від взаємодії підрозділів, - традиційний, дивізіональний і матричний; в залежності від взаємодії з людиною, - корпоративний і індивідуалістичний.

### **Типи організацій за взаємодією з зовнішнім середовищем**

Від того, як організована система, залежить її здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а, отже, розвиватися. Зрозуміти цю систему можна визначивши характер взаємодії окремих її частин всередині, і системи в цілому з навколишнім світом за схемою: «організація - зовнішнє середовище»; «Підрозділ - підрозділ»; «Індивід - організація».

Способи взаємодії сторін на цих рівнях характеризують дану систему певним чином і дозволяють судити наскільки ефективно вона служить своїй головній меті - організації взаємодії між індивідом і зовнішнім середовищем. Важливе місце в цьому займає структура організації, за допомогою якої або через яку ця взаємодія здійснюється.

На проектування організації і вибір організаційної структури впливає ряд факторів:

- складність і динамізм зовнішнього середовища;
- технологія робіт в організації;
- поведінка працівника;
- стратегічний вибір керівництва.

Вплив кожного із зазначених чинників зумовлює конструкцію, яка найкращим чином буде обслуговувати інтереси організації.

Ключовими рішеннями щодо проектування організації є:

- ступінь поділу праці;
- тип департаментизації;
- спосіб координації;
- масштаб керованості;
- кількість рівнів управління;
- спосіб розподілу прав і відповідальності;
- співвідношення централізації і децентралізації в прийнятті рішень.

Ці рішення відображають складну взаємодію між тим, що визначає організацію і тим, як управляють організацією. Динамізм такої взаємодії не дозволяє менеджерам зупинитися раз і назавжди на якомусь одному типі організації або її структури, так само як не існує єдино кращої організаційної структури: «Все залежить від ...». Відповідно до ситуаційним підходом, чим більше організаційна структура відповідає впливаючим на неї факторам, тим більше вона підходить для організації.

Взаємодія на рівні "організація - зовнішнє середовище" може здійснюватися за допомогою механістичного або органічного підходів і відповідно організація може отримати одну з цих характеристик. Так для механістичного типу організації характерні:

- екстенсивне використання формальних правил і процедур;
- централізоване прийняття рішень;
- вузько певна відповідальність у роботі;
- жорстка ієрархія влади в організації.

Органічні організації краще взаємодіють з новою ситуацією, швидше адаптуються до змін і, в цілому більш гнучкі. Суть органічної організації - її прямиа протилежність «ідеальної» бюрократії.

### **Типи організацій за взаємодією підрозділів**

Другий рівень взаємодії в організації - «підрозділ - підрозділ» - будується на використанні різних варіантів департаментизації, починаючи від простої лінійної до складної матричної. Керуючі можливості, особливо в області координації при проведенні спеціалізації окремих робіт в організації обмежені, що в свою чергу, звужує розміри організації. Дозволити це можливо, якщо почати групувати складні роботи і їх виконавців, тобто здійснювати їх певне організаційне відокремлення. Цей процес організаційного відокремлення і називається департаментизація.

Існує багато підходів до групування спеціалізованих робіт в організаціях, об'єднаних під терміном «департаментизація» (від слова «департамент» або «відділ»). Всі існуючі в природі підходи до департаментизації або її типи розрізняються орієнтацією при групуванні робіт, або навколо ресурсів, або навколо результату. У кожному з цих випадків групування може проводитися на основі посилення або ослаблення зазначених критеріїв.

### **Типи організацій за взаємодією з людиною**

Організації розрізняються за характером взаємодії на рівні «індивід - організація». Основа даного відмінності - пріоритетність тієї чи іншої взаємодіючої сторони по ряду важливих організаційних змінних, що характеризують таку взаємодію. Ключовими серед цих змінних виступають ті, які пов'язані з організаційною культурою, а саме, ціннісні орієнтації, норми і т.д. Відповідно виділяються організації корпоративного і індивідуалістичного типів.

*Корпоративна організація.* Корпоративна організація або простіше - корпорація розглядається як особлива система зв'язку між людьми в процесі здійснення ними спільної діяльності. Слід відрізнити її від корпорації як суб'єкта права - юридичної особи.

Корпоративна організація передбачає:

1. Об'єднання людей через їх поділ за соціальним, професійним, кастовим і іншим (класовим і расовим) критеріям.
2. Крім Об'єднання ресурсів, монополію, і - головним чином, монополія на інформацію. Підтримуючи монополію, корпорація прагне стандартизувати свою діяльність і її результати, не допускати руйнівної для неї внутрішньої конкуренції. Підтримка слабких і обмеження сильних - основний принцип в боротьбі проти внутрішніх конкурентів, а звідси - тенденція до зрівнялівки.
3. Домінування ієрархічних владних структур - інтереси «розділених» людей узгоджуються лідерами корпорацій, що і є основним джерелом їх влади.
4. Постійна підтримка дефіциту тих чи інших ресурсів, а якщо необхідно, то і його загострення. Розподіл в умовах монополії лідерами корпорації цього дефіциту служить для них ще одним важливим джерелом влади.
5. В якості суб'єкта інтересу в корпорації - саму групу, колектив або всю організацію. Персоналізація індивіда здійснюється за рахунок деперсоналізації інших індивідів. Звідси - помилкова солідарність, квазіпатріотизм, групівщина.

6. Відповідальність організації за своїх членів, за людину. Це дозволяє їй бути вільною в своїх діях по відношенню до людини. Існує суверенітет організації. В результаті організація або всі її члени стають над кожною окремою людиною.

7. Прийняття рішень за принципом більшості або старшинства. Боротьба меншини за свою думку нерідко закінчується його відходом з організації. Завоювання керівником більшості змушує його до популістських дій. Боротьба за прихильників в організації розвиває у керівника політичні здібності, а не професійні і ділові навички та вміння.

8. Підпорядкованість інтересів відтворення працівника інтересам виробництва (або будь-який інший діяльності) корпоративної організації. Створюються умови, в яких працівники організації у все більшій мірі не здатні забезпечити себе в роботі необхідними ресурсами, особливо, інформацією. Говорячи іншими словами, інтереси працівника завжди існують в «завтра», а інтереси корпорації - в «сьогодні».

9. Подвійну мораль в поведінці - мораль індивідуалістична і мораль корпоративна. Індивідуалізм в рамках корпоративної ідеології не має права на існування і, тому, як би не регламентується. На ділі він часто виступає в збоченій формі, ігноруючи правила цивілізованої, а часом і законної поведінки. Звідси, наприклад, корупція і хабарництво. Корпоративна мораль діє лише у випадках, коли в ній є зацікавлені. Багато хто може брати хабарі, але вже якщо хтось по дурості попався, то на нього виливається гнів всіх членів організації.

10. Лояльність, вітається послух їй і старанність, що народжують, в кінцевому рахунку, безвідповідальність.

*Індивідуалістична організація* - це об'єднання людей, що здійснюють спільну діяльність; об'єднання вільне, відкрите та добровільне. Ресурси в такій організації об'єднуються навколо людини. Сама організація являє собою сукупність чи співтовариство напівавтономних утворень. Спільна власність в таких організаціях - це не власність всіх, а власність кожного з членів колективу.

Монополія в індивідуалістичній організації замінюється поєднанням конкуренції і корпорації в діяльності її членів. Це багато в чому забезпечується переходом до децентралізованих структур.

Замість владної ієрархії тут панує принцип ув'язування інтересів усіх членів у рамках демократичних процесів.

Дефіцит або обмеження можливостей членів організації в їх діяльності замінюється створенням умов для вільного пошуку можливостей і їх найбільш повного використання.

Суб'єктом інтересу в індивідуалістичній організації стає особистість. Все в організації починає будуватися навколо людини. Чи не під роботу шукається людина, а під людину, під його здатності і вмотивованість проектується або створюється робота.

У такій ситуації людина починає відповідати сам за себе. Виникає суверенітет особистості. Індивід стає здатним до організації, що стимулює розвиток творчості та ініціативи в його роботі.

Ухвалення рішення в індивідуалістичній організації будується за принципом меншини або права вето. Рішення не приймається, якщо проти нього виступає менша частина членів або хоча б один член організації. Принцип меншини допомагає встановити популізм в діях керівництва, допомагає виробити вміння слухати і переконувати інших. Політиканство замінюється діловитістю і професіоналізмом.

У індивідуалістичної організації інтереси виробництва (або будь-який інший її діяльності) визначаються інтересами відтворення самої людини. Людині трапляється нагода самозабезпечення своєї діяльності. Його «сьогоднішній» інтерес перетворюється в «завтрашній» інтерес організації. Загальнолюдська мораль і здоровий глузд в поведінці відрізняють індивідуалістичну організацію від корпоративної. Індивідуалізм стає основою моралі і культури в організації, так як зізнається і допускається всіма її членами. Звідси, справжнє, а не підроблене повагу до себе і в стосунках між людьми, розрахунок замість сліпої віри. Переважає лояльність до своїх переконань, що ще більше зміцнює впевненість індивіда в правоті своїх дій.

Від того, якого типу організації поширені в економіці - корпоративні або індивідуалістичні, залежить багато в чому ступінь її розвиненості і можливості гнучко і швидко реагувати на зміни інших складових зовнішнього середовища.

### ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОЇ РОБОТИ

**Завдання 1.** Одним з ключових аспектів у менеджменті є організація. Організація роботи повинна відповідати плану і складається з етапів. Назвіть етапи, з яких складається організація, і дайте їм коротку характеристику. Відповідь представити у вигляді *табл. 4.1*.

*Таблиця 4.1*

#### Функція менеджменту - організація, її основні етапи

№	Етап організації	Характеристика етапу
1	2	3

**Завдання 2.** Схематично уявити типи організацій за напрямками: «організація - зовнішнє середовище», «підрозділ, підрозділ», «індивід-організація», вказати їх основні принципи.

### Типи організацій



## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### *Основна*

1. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник / Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька; за ред. д-ра фарм. наук, проф. Б.П. Громовика. – К.: Медицина, 2008. - С. 105-109, 156-158.
2. Громовик, Б.П. Фармацевтичний маркетинг: теоретичні та прикладні засади / Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька – Вінниця, НОВА КНИГА, 2009. - С. 117-130, 196-202.
3. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч. I. Менеджмент в фармации: учеб. для студ. вузов / З.Н. Мнушко, Н.М Дихтярева ; под ред. З.Н.Мнушко. – Х. : Изд-во НФаУ: Золотые страницы, 2007.- С. 88-94.

4. Мнушко З.М. Менеджмент та маркетинг у фармації. Ч.І. Менеджмент у фармації : підручн. для студ. ВНЗ / З.М. Мнушко, Н.М. Діхтярьова ; за ред. З.М. Мнушко. – Х. : НФаУ : Золоті сторінки, 2009. – 448 с.

#### *Додаткова*

1. Менеджмент та маркетинг у фармації. Навчальний посібник для самостійної роботи студентів (тестові завдання з поясненнями) / З.М. Мнушко, Н.М. Скрильова, Н.В. Сотнікова та ін. За редакцією З.М. Мнушко. – Харків: Вид-во НФаУ, 2010. – 223 с.
2. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, 3-е изд.: пер. с англ. – М.: ООО «И,Д,Вильямс», 2008. – 672 с.
3. Цыпкин Ю.А. Менеджмент: учеб. пособие для вузов / Ю.А. Цыпкин, А.Н. Люкшинов, Н.Д. Эриашвили; Под ред. проф. Ю.А. Цыпкина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 439 с.
8. Матеріали лекції

### **ПРИКЛАДИ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

**1**

*Процес передачі повноважень нижчестоящим керівникам на виконання спеціальних завдань - це:*

**Делегування повноважень**

Звуження повноважень

Зняття повноважень

Розподіл повноважень

Створення нових робочих місць

**2**

*Організації з екстенсивним використанням формальних правил і процедур, централізованим прийняттям рішень, вузько визначеною відповідальністю в роботі і жорсткою ієрархією влади є:*

**Механістичними**

Органічними

Лінійними

Дивізіональними

Функціональними

**3**

*Відносини між співробітниками, які займають однакове становище в організації, але які працюють в різних підрозділах, називаються*

**Паралельними**

Колегіальними

Лінійними

Функціональними

Вільними



## САМОСТІЙНА РОБОТА 5

### ТЕМА: «АУДИТ ЯК НЕЗАЛЕЖНИЙ ВИД КОНТРОЛЮ»

**МЕТА:** сформувати системні знання та набути практичних навичок з питань контролю в менеджменті, особливості контролю в фармацевтичному менеджменті, документального оформлення результатів контролю дотримання суб'єктом господарювання вимог до забезпечення якості лікарських засобів, аудиту, як незалежному вигляді контролю підприємств

### ПОЧАТКОВИЙ РІВЕНЬ ЗНАНЬ

1. Сутність і значення аудиту і його правові аспекти.
2. Аудиторська діяльність, її зміст.
3. Аудитор і аудиторська організація. Їх права і обов'язки.
4. Документальне оформлення проведення аудиту.

### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Сутність і необхідність контролю.
2. Сутність і значення аудиту і його правові аспекти.
3. Аудиторська діяльність, її зміст.
4. Аудитор і аудиторська організація. Їх права і обов'язки.
5. Документальне оформлення проведення аудиту.

### СТИСЛИЙ ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ

Аудит являє собою підприємницьку діяльність аудиторів (аудиторських фірм) по здійсненню незалежних перевірок бухгалтерської (фінансової) звітності, фінансових зобов'язань, а також наданню інших аудиторських послуг.

Слово «аудит» походить від латинського «аудіо», що означає «він чує», «слухач». Це підкреслює особливу довірливість у взаєминах аудитора зі своїми клієнтами. Завдання аудитора - перевірити стан фінансово-господарської діяльності підприємства за певний період, сформулювати об'єктивні висновки, дати необхідні рекомендації.

З точки зору класифікаційних ознак розрізняють такі види аудиту:

- *зовнішній аудит* проводиться незалежною аудиторською фірмою (аудитором) на договірній основі з економічним суб'єктом з метою об'єктивної оцінки достовірності бухгалтерського обліку та фінансової звітності, а також надання консультаційних послуг адміністрації;

- *внутрішній аудит* виступає невід'ємною частиною системи управлінського контролю на підприємстві. Його мета - оцінка ефективності функціонування системи управління підприємством. Вона досягається в процесі контролю з боку спеціального органу, створюваного на підприємстві (служби внутрішнього аудиту), за достовірністю бухгалтерської звітності, виконанням кошторисів витрат, збереженням майна, а також шляхом розробки пропозицій щодо вдосконалення методів організації виробництва, взаємодії різних підрозділів.

Між внутрішнім і зовнішнім аудитом є і суттєві відмінності. Це, перш за все, відмінності в рівнях незалежності. Органи внутрішнього аудиту створюються на самому підприємстві, підкоряються його керівництву і знаходяться повністю на його

утриманні. У зв'язку з цим незалежна діяльність органів внутрішнього аудиту можлива, як правило, тільки щодо структурних підрозділів підприємства, діяльність яких піддається перевірці. Що стосується органів зовнішнього аудиту, то вони повністю як матеріально, так і організаційно незалежні від аудуемого підприємства і здійснюють свою діяльність на договірній основі.

Як форма зовнішнього контролю, аудит являє собою зовнішній незалежний фінансовий контроль.

*Аудиторська діяльність в Україні регламентується Законом "Про аудиторську діяльність" від 22.05.93 р.*

Положення цього Закону діють на території України і поширюються на всіх суб'єктів господарювання незалежно від форм власності та видів діяльності.

Дія цього Закону не поширюється на аудиторську діяльність державних органів, їх підрозділів та посадових осіб, уповноважених законами України на здійснення державного фінансового контролю.

**Аудиторська діяльність** - підприємницька діяльність, яка включає у себе організаційне і методичне забезпечення аудиту, практичне виконання аудиторських перевірок (аудит) та надання інших аудиторських послуг.

**Аудит** - перевірка даних бухгалтерського обліку і показників фінансової звітності суб'єкта господарювання з метою висловлення незалежної думки аудитора про її достовірність в усіх суттєвих аспектах та відповідність вимогам законів України, положень (стандартів) бухгалтерського обліку або інших правил (внутрішніх положень суб'єктів господарювання) згідно з вимогами користувачів.

Аудит здійснюється незалежними особами (аудиторами), аудиторськими фірмами, які уповноважені суб'єктами господарювання на його проведення.

Може проводитися Аудит за ініціативою суб'єктів господарювання, а також у випадках, передбачених законом (обов'язковий аудит).

Аудитори (аудиторські фірми) можуть надавати інші аудиторські послуги, пов'язані з їх професійною діяльністю, зокрема, по веденню та відновленню бухгалтерського обліку, у формі консультацій з питань бухгалтерського обліку та фінансової звітності, експертизи і оцінки стану фінансово-господарської діяльності та інших видів економіко-правового забезпечення господарської діяльності суб'єктів господарювання. Аудитори (аудиторські фірми) можуть проводити перевірку іпотечного покриття відповідно до Закону України "Про іпотечні облигації".

Перелік послуг, які можуть надавати аудитори (аудиторські фірми), визначається Аудиторською палатою України відповідно до стандартів аудиту.

*Аудитором* може бути фізична особа, яка має сертифікат, що визначає її кваліфікаційну придатність на заняття аудиторською діяльністю на території України.

*Аудиторська фірма* - юридична особа, створена відповідно до законодавства, яка здійснює виключно аудиторську діяльність.

За видами аудит підрозділяється: обов'язковий і ініціативний.

Проведення аудиту є обов'язковим для:

1) підтвердження достовірності та повноти річної фінансової звітності та консолідованої фінансової звітності відкритих акціонерних товариств, підприємств - емітентів облигацій, професійних учасників ринку цінних паперів, фінансових установ та інших суб'єктів господарювання, звітність яких відповідно до законодавства України підлягає офіційному оприлюдненню, за винятком установ і організацій, які повністю утримуються за рахунок державного бюджету;

2) перевірки фінансового стану засновників банків, підприємств з іноземними інвестиціями, відкритих акціонерних товариств (крім фізичних осіб), страхових і холдингових компаній, інститутів спільного інвестування, довірчих товариств та інших фінансових посередників;

3) емітентів цінних паперів та похідних (деривативів), а також при отриманні ліцензії на здійснення професійної діяльності на ринку цінних паперів.

Проведення аудиту є обов'язковим також в інших випадках, передбачених законами України.

Аудит проводиться на підставі договору між аудитором і замовником. У договорі обов'язково вказується предмет і термін перевірки, обсяг аудиторських послуг, розмір і умови оплати, відповідальність сторін.

Аудиторський висновок - документ, складений відповідно до стандартів аудиту та передбачає надання впевненості користувачам щодо відповідності фінансової звітності або іншої інформації концептуальним основам, які використовувалися при її складанні. Концептуальними засадами можуть бути закони та інші нормативно-правові акти України, положення (стандарти) бухгалтерського обліку, внутрішні вимоги та положення суб'єктів господарювання, інші джерела.

Аудиторські послуги у вигляді консультацій можуть надаватись усно або письмово з оформленням довідки та інших офіційних документів. Аудиторські послуги у вигляді експертиз оформляються експертним висновком або актом.

Результати надання інших аудиторських послуг оформляються відповідно до стандартів аудиту.

Аудитори України мають право об'єднуватися в громадські організації за професійними ознаками.

*Аудитори під час здійснення аудиторської діяльності мають право:*

1) самостійно визначати форми і методи проведення аудиту та надання інших аудиторських послуг на підставі чинного законодавства, стандартів аудиту та умов договору із замовником;

2) отримувати необхідні документи, які мають відношення до предмета перевірки і знаходяться як у замовника, так і у третіх осіб.

Треті особи, які мають у своєму розпорядженні документи стосовно предмета перевірки, зобов'язані надати їх на вимогу аудитора (аудиторської фірми). Зазначена вимога повинна бути офіційно засвідчена замовником;

3) отримувати необхідні пояснення в письмовій чи усній формі від керівництва та працівників замовника;

4) перевіряти наявність майна, грошей, цінностей, вимагати від керівництва суб'єкта господарювання проведення контрольних оглядів, намірів виконаних робіт, визначення якості продукції, щодо яких здійснюється перевірка документів;

5) залучати на договірних засадах до участі в перевірці фахівців різного профілю  
*Аудитори і аудиторські фірми зобов'язані:*

1) в аудиторській діяльності дотримуватися вимог цього Закону та інших нормативно-правових актів, стандартів аудиту, принципів незалежності аудитора та відповідних рішень Аудиторської палати України;

2) належним чином проводити аудит та надавати інші аудиторські послуги;

3) повідомляти власників, уповноважених ними осіб, замовників про виявлені під час проведення аудиту недоліки ведення бухгалтерського обліку і складання фінансової звітності;

4) зберігати в секреті інформації, отриманої при проведенні аудиту та виконанні інших аудиторських послуг, не розголошувати відомості, що становлять предмет комерційної таємниці, і не використовувати їх у своїх інтересах або в інтересах третіх осіб;

5) відповідати перед замовником за порушення умов договору відповідно до договору та закону;

6) обмежувати свою діяльність наданням аудиторських послуг та іншими видами робіт, які мають безпосереднє відношення до надання аудиторських послуг, у формі консультацій, перевірок або експертиз;

7) своєчасно подавати до Аудиторської палати України звіт про свою аудиторську діяльність.

*Забороняється проведення аудиту:*

1) аудитором, який має прями родинні стосунки з членами органів управління суб'єкта господарювання, що перевіряється;

2) аудитором, який має особисті майнові інтереси в суб'єкта господарювання, що перевіряється;

3) аудитором - членом органів управління, засновником або власником суб'єкта господарювання, що перевіряється;

4) аудитором - працівником суб'єкта господарювання, що перевіряється;

5) аудитором - працівником, співвласником дочірнього підприємства, філії чи представництва суб'єкта господарювання, що перевіряється;

6) якщо розмір винагороди за надання аудиторських послуг не враховує необхідного для якісного виконання таких послуг часу, належних навичок, знань, професійної кваліфікації та ступінь відповідальності аудитора;

7) аудитором в інших випадках, за яких не забезпечуються вимоги щодо його незалежності.

*Цивільно-правова відповідальність аудиторів та аудиторських фірм*

За неналежне виконання своїх зобов'язань аудитор (аудиторська фірма) несе майнову та іншу цивільно-правову відповідальність відповідно до договору та закону.

Розмір майнової відповідальності аудиторів (аудиторських фірм) не може перевищувати фактично завданих замовнику збитків з їх вини.

Всі суперечки щодо невиконання умов договору, а також спори майнового характеру між аудитором (аудиторською фірмою) та замовником вирішуються у встановленому законом порядку.

За неналежне виконання професійних обов'язків до аудитора (аудиторської фірми) можуть бути застосовані Аудиторською палатою України стягнення у вигляді попередження, зупинення дії сертифіката на строк до одного року або анулювання сертифіката, виключення з Реєстру.

Порядок застосування до аудиторів (аудиторських фірм) стягнень визначається Аудиторською палатою України.

Рішення Аудиторської палати України щодо застосування до аудиторів (аудиторських фірм) стягнень можуть бути оскаржені до суду.

До аудиторів можуть бути застосовані інші види відповідальності відповідно до закону.

## ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОЇ РОБОТИ

**Завдання 1.** Фірма «+ Аудитор» надає аудиторські послуги. Перерахуйте можливий перелік питань, за якими може звернутися керівник аптеки ТОВ «Панацея» в аудиторську фірму. Охарактеризуйте перелік послуг, які аудиторська фірма «Фенікс» може надати аптеці. Складіть алгоритм проведення аудиту.

**Перелік питань, які може надати аудиторська фірма «+ Аудитор» аптеці**

**Алгоритм проведення аудиту**

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### *Основна*

1. Господарський Кодекс України [Електронний ресурс]: Кодекс від 16.01.03 р. №436 –IV (із зм. і доп.) / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/main/436-15>.
2. Про аудиторську діяльність [Електронний ресурс]: Закон від 22.04.1993 р. №3125-XII (із зм. і доп.) / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3125-12>

### *Додаткова*

3. Дугинский Б.Л. Аудит: учеб. пособ. / Б.Л. Дугинский, И.А. Дугинская. – Донецк: ДИЭХП, 2002. – 111 с.
4. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, 3-е изд.: пер. с англ. – М.: ООО «И,Д,Вильямс», 2008. – 672 с.
5. Ткаченко А.М. Організація внутрішнього аудиту на промислових підприємствах: [Монографія]. – Запоріжжя: ЗДІА, 2005. – 505 с.
6. Савченко В.Я. Аудит: навч. посіб. / В.Я. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 322 с.
7. Усач Б.Ф. Аудит за міжнародними стандартами / Б.Ф. Усач. – К: Знання, 2005. – 247 с.
8. Матеріали лекцій

## ПРИКЛАДИ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

### **1**

#### ***Аудит представляє собою***

Контроль фінансового стану аптечного підприємства з боку вище стоячої організації  
Контроль з боку регіональної податкової адміністрації за дотриманням податкового законодавства

Документальну ревізію, проведену власником

#### **Зовнішній незалежний фінансовий контроль**

Контроль, здійснюваний Державним контрольно-ревізійним управлінням

### **2**

***Перевірка даних бухгалтерського обліку і показників фінансової звітності суб'єкта господарювання з метою висловлення незалежної думки аудитора про її достовірність в усіх суттєвих аспектах та відповідність вимогам законів України, положень (стандартів) бухгалтерського обліку або інших правил (внутрішніх положень суб'єктів господарювання) згідно вимог називається***

Банкрутством

#### **Аудитом**

Поточним контролем

Заключним контролем

Контролюючим аудитом

## САМОСТІЙНА РОБОТА №6

### ТЕМА: «СТИЛІ УПРАВЛІННЯ. ВЛАДА, ЛІДЕРСТВО »

**Мета:** сформувати системні знання про стилі управління, влади керівника, про форми її прояву; закріпити знання про лідерство і різних його формах

### ПОЧАТКОВИЙ РІВЕНЬ ЗНАНЬ

1. Поняття «стиль управління». Класифікація стилів управління.
2. Характеристика стилів управління.
3. Класичний підхід до класифікації типів влади.
4. Сучасна класифікація типів влади.
5. Лідерство. Підходи до поняття «лідерство».

### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Поняття «стиль управління». Класифікація стилів управління.
2. Характеристика стилів управління: авторитарного, ліберального, демократичного.
3. Форми прояву авторитарного стилю управління.
4. Влада як організаційний процес.
5. Баланс влади між керівником і підлеглим.
6. Класичний підхід до класифікації типів влади.
7. Сучасна класифікація типів влади.
8. Поняття «керівництво», «лідерство». Головні риси лідерства.
9. Типи лідерів, основні їх якості.

### СТИСЛИЙ ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ

На додаток до формальних повноважень (повноваження за посадою), керівнику потрібна певна ступінь влади, тому що по суті його діяльність багато в чому залежить від людей. Якщо керівник не в змозі ефективно взаємодіяти з людьми, то він не зможе виконати і свою власну роботу, а це, як наслідок, знизить ефективність його індивідуального вкладу, так і діяльність всієї організації. Якщо керівник не володіє достатньою владою, то організація не досягне поставлених цілей. У чому ж суть влади?

**Вплив** - це будь-яка поведінка одного індивіда, яка вносить зміни в поведінку, відносини, відчуття іншого індивіда. **Влада** - це можливість впливати на поведінку інших. Однією з умов успішності діяльності організації є гармонія між владою, впливом і статусом лідера.

Влада - це по суті соціальний термін. Влада може відноситись до індивіда, групи і організації в цілому. Якщо розглядати **владу як організаційний процес, то вона включає в себе такі характеристики:** існує не тільки тоді, коли застосовується; влада - це взаємозалежність; той, до кого застосовується влада, має деяку свободу дій.

**Авторитет** - це влада, що виникла на формальній основі, як дана комусь і яка приймається підлеглими як те, з чим вони згодні і вважають правильним. У

першому випадку влада дається зверху, а в іншому вона повинна бути отримана знизу. Авторитет як поняття не вичерпує всіх варіантів появи влади. Влада може з'явитися від займаної посади, від особистого впливу або від того і іншого.

**Обсяг влади** залежить від рівня довіри вищого за ієрархією. Така влада може бути в будь-який момент взята «наверх» назад, тобто не існує прямої залежності від рівня посади і обсягу влади. Їх співвідношення ситуаційно і індивідуально.

**Особиста влада** - це ступінь поважного, відданого ставлення до її власника з боку підлеглих. Особиста влада в організації приходить знизу - від підлеглих. Вона може бути забрана підлеглими у керівника, як реакція на його неправильні дії. Краща ситуація, коли керівник володіє і посадовою, і особистою владою.

В умовах організації влада тільки частково визначається ієрархією. Скільки має та чи інша людина в даній ситуації, визначається не рівнем його формальних повноважень, а ступенем залежності. Зазвичай керівник має владу над підлеглими тому, що останні залежать від нього по ряду причин (робочі завдання, сфера повноважень, задоволення соціальних потреб і т.д.)

Однак і підлеглі мають владу над керівником, тому що останній залежить від них по таким питанням: необхідна для прийняття рішень інформація; неформальні контакти з людьми інших відділів; вплив на своїх колег; здатність підлеглих виконувати завдання (професіоналізм).

Розумний керівник повинен пам'ятати, що використання влади в односторонньому порядку і в повному обсязі може викликати у підлеглих негативну реакцію.

Існує багато різних підходів до класифікації типів (форм) влади. Основні з них: класичний і сучасний.

Класичний (базовий) підхід - спирається на критерій джерела влади.

Сучасний підхід - на основу влади.

Класичний (базовий) підхід виділяє п'ять базових джерел влади: примус; компетентність (експертиза); закон або право прийняття рішення (законна або традиційна влада); приклад (еталон, харизма); винагороду.

Нині існують класифікації типів влади в залежності від «основи», які поділяють на дві великі групи:

- влада на особистій основі
- влада на організаційній основі

Кожен керівник в управлінській діяльності виконує службові обов'язки в певному, властивому лише йому, стилі. Стиль роботи керівника - це індивідуальний спосіб або почерк діяльності, яка визначається його інтелектуально-психологічними особливостями, здатністю організувати ініціативне, творче виконання покладених на колектив завдань, контролювати результати діяльності підлеглих, створювати і підтримувати морально-психологічний клімат в колективі. Стиль керівництва, відображаючи взаємовідносини керівника і підлеглого, впливає на психологічний стан кожного



працівника і колективу в цілому. Крім того, стиль являє собою соціальне явище, оскільки в ньому відбивається світогляд і переконання керівника.

*Директивний* (автократичний) стиль роботи відрізняється централізацією влади, схильністю до єдиноначальності, перевагою покарань, жорсткого тону, офіційним характером відносин з підлеглими.

*Демократичний* (колегіальний) стиль керівництва передбачає: надання підлеглим самостійності пропорційно його кваліфікації і виконуваних функцій; залучення їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінка роботи, підготовка та прийняття рішень і т.п. Демократичний стиль заохочує творчу активність підлеглих, сприяє створенню атмосфери взаємної довіри і співробітництва.

*Ліберальний* стиль керівництва - це безініціативність, небажання брати на себе відповідальність за рішення та їх наслідки. Прихильник ліберального стилю не проявляє виражених організаторських здібностей, недостатньо регулює і контролює дії підлеглих, що є причиною низької результативності. Однак цей стиль керівництва цілком можна застосувати по відношенню до зрілих (досвідчених і кваліфікованих) фахівців, у випадках необхідності стимулювання творчого підходу виконавців до вирішення поставлених завдань. За керівником в такому випадку зберігаються функції консультанта, арбітра, експерта, він оцінює отримані результати.

Різновидом наведених стилів керівництва є дистанційний, контактний, цілеполагаючий, що делегує.

Поняття влади та її джерел в організації тісно пов'язані з лідерством. Часто в практиці ще використовують родинні поняття: «керівництво», «управління», «лідерство», але це не зовсім вірно.

Управління - процес організації будь-яких впливів для досягнення поставлених цілей.

Керівництво - це лише частина управлінської діяльності, а саме та частина, в якій питання управління вирішуються впливом на підлеглих.

Різниця понять «керівництво» (керівник) і «лідерство» (лідер) пов'язана з існуванням в будь-якій організації двох типів відносин - формальних і неформальних.

Лідерство - це процес впливу на людей в системі неформальних відносин. Керівництво - ж реалізується через формальні (офіційні) відносини.

На відміну від самого управління лідерство передбачає наявність в організації послідовників, а не підлеглих. Тому традиційні відносини в управлінні «начальник-підлеглий» часто замінюють на «лідер-послідовник». Лідерство - це не управління.

Потреба в цілепокладанні, формулюванні мети і організації діяльності по її досягненню приводить до появи лідерів. Це відбувається завжди в формальних групах, що складаються більш ніж з 3-х чоловік. Сфера впливу неформального лідера може виходити за адміністративні межі формальної організації. Незважаючи на те, що неформальний лідер одночасно є одним з

членів управлінського персоналу формальної організації, дуже часто він займає там порівняно невисоку ступінь в організаційній ієрархії.

Головні риси лідерства:

1. формується спонтанно, стихійно
2. формується на рівні напівусвідомлених психологічних переваг

Будь-який неформальний лідер володіє особистісним тяжінням, яке виявляється в різній формі. Виділяють три типи лідерів: ватажок, лідер (у вузькому сенсі слова) і ситуативний лідер.

*Стиль управління* - це первинна манера поведінки керівника по відношенню до підлеглих, щоб надати на них вплив і спонукати їх до досягнення цілей організації. Стилі управління поділяються на «одномірні» і «двовимірні».

«Одномірні» - це стилі, обумовлені одним якимось фактором.

«Багатовимірні стилі» керівництва є комплекс взаємодоповнюючих підходів, що переплітаються, кожен з яких незалежний від інших, тому може реалізовуватися поряд з ними.

Психологія управління розглядає два протилежних стилі керівництва: авторитарний (директивний) і ліберальний, а також проміжний – демократичний (колегіальний) стиль керівництва.

Авторитарний стиль може проявлятися в наступних формах: автократичний, бюрократичний, патріархальний, харизматичний.

У сучасному, мінливому світі, найефективнішим стилем є стиль адаптивний, орієнтований на реальність.

### ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОЇ РОБОТИ

**Завдання 1.** Вкажіть ознаки основних стилів керівництва, заповнивши наступну *табл. 6.4.*

*Таблиця 6.4*

#### Стилі керівництва

Стиль роботи керівника	Основні ознаки стилю
1	2

1	2

**Завдання 2.** Авторитарний стиль керівництва в аптеці може проявлятися в різних формах. Охарактеризуйте кожну з цих форм і вкажіть відмінності.



**Завдання 3.** Скласти схему «Класифікація типів влади» за допомогою класичного і сучасного підходів класифікації джерел влади.

**Завдання 4.** Визначте за допомогою відповідей:

**А) Чи володієте Ви якостями, необхідними для керівництва іншими і визначте, який керівник з Вас вийде:**

1. Зазвичай ви віддаєте перевагу:
  - А - планувати свою діяльність;
  - Б - діяти спонтанно.
2. Ваші друзі:
  - А - часто відкривають вам душу;
  - Б - рідко діляться з вами особистими проблемами.
3. Що швидше могло б стати вашим хобі:
  - А - колекціонування;
  - Б - гра в теніс.
4. Більше задоволення вам доставляє гра:
  - А - в шахи;
  - Б - в карти або взагалі в азартні ігри.
5. У компанії:
  - А - вам подобається всіх розвеселити;
  - Б - ви не любите виступати в ролі клоуна.
6. Зазвичай вам вдається сподобатися особі протилежної статі:
  - А - з першого погляду;
  - Б - після нетривалої бесіди.

7. Кращий спосіб змусити людину щось робити - довести, що:
  - А - майбутня йому робота приємна і цікава;
  - Б - цим він зможе принести користь собі та іншим.
8. Чи даєте ви людям поради?
  - В - так, якщо відчуваєте себе дійсно здатним допомогти;
  - Г - ні, тому що не хочете опинитися винуватим в чужих помилках.
9. Чужі поради частіше:
  - В - дратують вас;
  - Г - містять корисну інформацію.
10. Які якості «шкідливіші» в роботі:
  - В - безвідповідальність;
  - Г - індивідуалізм.
11. Коли вам доручають дуже відповідальну роботу:
  - В - вам це допомагає працювати краще, ніж зазвичай;
  - Г - ви боїтеся не виправдати довіру, нервуєте і тому працюєте гірше.
12. Хороший керівник в будь-якій проблемній ситуації знає:
  - В - що потрібно робити;
  - Г - хто винен.
13. Людина, яка дозволяє собі ризикувати:
  - В - повинна бути досить сильною;
  - Г - в будь-якому випадку - людина надійна.
14. Хто може принести більше користі на роботі:
  - В - безладний геній;
  - Г - сумлінний дурень.

### **Оцінка результатів**

Підрахуйте кількість відповідей А з Б, В з Г.

А > Б, В > Г. Ви створені для відповідальних посад. Є підстави припускати, що ще в школі ви часто організатором громадської роботи (або зриву уроків). І зараз, ймовірно, ви вже займаєте керівну посаду - нехай невеликих масштабів. Справа в тому, що ви володієте умінням працювати з людьми - ті, хто перебуває під вашим керівництвом, напевно задоволені своєю долею, і вас не дуже стомлює необхідність постійно займатися організацією і контролем їх діяльності. Крім того, ви вмієте приймати рішення і брати на себе відповідальність за їх прийняття - не всі з претендентів на високі посади мають таку здатність. Як висновок, можна відзначити, що ви - людина, яка здатна бути керівником, та ще й хорошим: і з точки зору підлеглих, і з точки зору вищого керівництва. Разом з тим, з вашим набором якостей ви можете бути прекрасним вчителем і вихователем, а також зробити кар'єру політика або юриста.

А < Б, В > Г. Якщо ви станете керівником (а це цілком реально, оскільки ви маєте організаторський талант), то ризикуєте періодично чути за своєю спиною недобрі відгуки про вас ваших підлеглих. Ви прекрасно вмієте організовувати діяльність інших, але вам дуже не подобається брати на себе відповідальність за щось. Керівництво для вас - це право і можливість давати доручення; необхідність спостерігати за їх виконанням і звітувати перед вищими керівниками. Таких керівників, на жаль, не люблять. Але в окремих випадках саме такі люди потрібні. Уявіть собі колектив, що складається з дуже талановитих людей, які все «не від світу цього». Керувати таким колективом повинні саме ви.

А > Б, В < Г. Цілком можливо, що в один прекрасний час ви опинитеся в кріслі керівника. Справа в тому, що ви володієте такою цінною (і досить рідкісною) якістю,

як уміння брати на себе відповідальність за все. Однак саме тому керівництво може виявитися для вас дуже важким завданням. Всупереч розхожій думці, що для керівника головне - знати, кому доручити ту чи іншу роботу, ви будете максимум праці брати на себе і дуже жорстко контролювати діяльність своїх підлеглих. Саме такий керівник потрібен організації, яка тільки починає свою роботу, або тій, яка терпить занепад. Якщо ж організація стабільна, то ваш стиль діяльності буде подібний до стрільби з гармати по горобцях і тільки і тільки вимотає вас і ваших підлеглих.

А <Б, В <Г. Ні, з вас доброго керівника не вийде. Навіть якщо ви прекрасний фахівець і дуже мила людина, ніколи не погоджуйтеся бути обраним на відповідальну посаду. Це перетворить в пекло або ваше життя, або життя ваших підлеглих, а можливо, і всієї організації. Найімовірніше, ви і не дуже прагнете до посад. Ви розумієте, що, вас буде втомлювати необхідність брати на себе відповідальність не тільки за свою, а ще за чийсь діяльність. Та й взагалі, ви вважаєте за краще працювати самі по собі (це означає, що ви некомунікабельний людина, в роботі ви любите ні від кого не залежати). Так що ідеальний для вас варіант трудової посади - «сам собі керівник», тобто посада, яка не потребує ні командувати, ні виконувати розпорядження.

#### **ВИСНОВОК:**

#### **Б) Чи здатні ви бути лідером в колективі?**

Дайте відповіді «так» або «ні» на наступні питання:

1. Чи прагнете ви до використання новітніх досягнень у своїй професії?
2. Чи прагнете ви співпрацювати з іншими людьми?
3. Ви говорите зі співробітниками коротко, ясно і ввічливо?
4. З'ясовуєте ви причини, що змусили вас прийняти те чи інше рішення?
5. Чи довіряють вам підлегли?
6. Чи втягуєте ви всіх виконавців завдання в процес обговорення цілей, термінів, методів тощо?
7. Чи заохочуєте ви ініціативу співробітників, пропонуєте вносити пропозиції і зауваження?
8. Чи пам'ятаєте ви імена всіх людей, з якими спілкуєтеся?
9. Чи надаєте ви свободу дій виконавцям в досягненні поставленої мети?
10. Контролюєте ви хід виконання завдання?
11. Чи допомагаєте ви підлеглим тільки тоді, коли вони звернуться до вас?
12. Чи висловлюєте ви свою подяку підлеглому за кожну добре виконану роботу?
13. Чи прагнете ви знайти в людях найкращі якості?
14. Чи знаєте ви, як ефективно можна використовувати можливості кожного підлеглого?
15. Чи знаєте ви інтереси і прагнення ваших підлеглих?
16. Чи вмієте ви бути уважним слухачем?
17. Чи дякуєте ви співробітнику в присутності його товаришів по роботі?
18. Чи робите ви критичні зауваження своїм підлеглим?
19. Чи відзначаєте ви гарну роботу свого колективу в доповіді своєму керівникові?

20. Чи довіряєте ви своїм підлеглим?
21. Чи прагнете ви дати співробітникам всю інформацію, яку отримуєте самі по адміністративним і управлінським каналам?
22. Пояснюєте ви співробітнику значення результатів його праці відповідно до цілей підприємства, галузі?
23. Чи залишаєте ви час собі та підлеглим для планування робіт?
24. Чи є у вас план самовдосконалення принаймні на один рік вперед?
25. Чи існує план підвищення кваліфікації персоналу відповідно до вимог часу?
26. Чи читаєте ви регулярно спеціальну літературу?
27. Чи маєте ви достатньо велику бібліотеку за фахом?
28. Чи піклуєтеся ви про стан свого здоров'я і працездатність?
29. Чи любите ви виконувати складну, але цікаву роботу?
30. Чи ефективно ви проводите бесіди зі своїми підлеглими з питань поліпшення їх роботи?
31. Чи знаєте ви, які якості працівника повинні бути в центрі уваги при прийомі на роботу?
32. Чи займаєтеся ви з готовністю проблемами, питаннями та скаргами своїх підлеглих?
33. Тримайте ви певну дистанцію з підлеглими?
34. Чи ставитеся ви до співробітників з розумінням і повагою?
35. Ви впевнені в собі?
36. Чи добре ви знаєте свої сильні і слабкі сторони?
37. Чи часто ви застосовуєте оригінальний творчий підхід в прийнятті управлінських рішень?
38. Чи регулярно ви підвищуєте свою кваліфікацію на спеціальних курсах, семінарах?
39. Чи достатньо ви гнучкі в своїй поведінці, у відносинах з людьми?
40. Чи готові ви змінити стиль свого керівництва з метою підвищення його ефективності?

**ВИСНОВОК:**

***В) Чи надійні ви в якості ділового партнера?***

1. Ви зайняли у приятеля грошей до зарплати, але не отримали її вчасно. Що ви будете робити?
  - А - перезаймете;
  - Б - попросите його зачекати;
  - В - нічого не зробите, поки він вам сам не нагадає.
2. Ви очікуєте людину, яка дещо запізнюється. В цей час до вас заходить старий знайомий і запрошує розважитися. Як ви відреагуєте?
  - А - подякуєте, відмовитеся;
  - Б - попросите, щоб він почекав з вами;
  - В - приймете запрошення без коливаний.
3. Яка риса з перерахованих нижче вам найбільш симпатична?
  - А - врівноваженість;

Б - респектабельність;

В - цілеспрямованість

4. Ви взяли у знайомого цікаву книгу, але не встигли її дочитати до обговореного терміну. Що ви зробите?

А - будете читати всю ніч;

Б - вибачитесь і попросите книгу ще на кілька днів;

В - залишите книгу у себе в надії, що знайомий не згадає про неї відразу.

5. Ось уже 10 хвилин ви очікуєте того, з ким домовилися про побачення. Як Ви будете діяти?

А - почекаєте ще трохи - вам теж траплялося спізнюватися.

Б - образившись, підете.

В - подзвоните йому додому і запитаете, що трапилось.

6. До вас несподівано приходять друзі і пропонують влаштувати вечірку, яка обіцяє бути цікавою, але до завтрашнього ранку вам треба закінчити роботу. Що Ви вирішите?

А - відкласти роботу;

Б - вибачитися перед друзями і відмовитися від їх пропозиції;

В - приймете гостей і закінчите роботу вночі.

<i>Відповідь Запитання</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
<i>А</i>	<i>5</i>	<i>8</i>	<i>4</i>	<i>4</i>	<i>1</i>	<i>1</i>
<i>Б</i>	<i>2</i>	<i>4</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>5</i>
<i>В</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>8</i>	<i>1</i>	<i>5</i>	<i>2</i>

11 і менше балів. Можливо, ви і вважаєте себе надійним, але навряд чи вам вдається проявити цю якість на практиці. Іноді приємно дозволити собі деяку артистичну недбалість. Щоб відчувати свободу, але це доставляє занадто багато клопоту, тим, з ким ви маєте справу.

12 -25 балів. Коли люди потребують вас, ви готові піти на жертви, але ваші знайомі знають, що ризикують, коли приймають вашу допомогу. Втім, оскільки від інших ви теж не вимагаєте пунктуальності хронометра і надійності ощадбанку, то і вони готові пробачити вам деяку необов'язковість.

26 і більше балів. Ви, ймовірно, з тих людей, для яких головна деталь автомобіля – запасне колесо. Для вас не існує непередбачених обставин, тому що ви передбачаєте все. З вами приємно мати справу, і всі, хто знає вас досить добре, цінують це.

**ВИСНОВОК:**

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА



### Основна

1. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник / Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька; за ред. д-ра фарм. наук, проф. Б.П. Громовика. – К.: Медицина, 2008. - С. 186-191.
2. Менеджмент у фармації: підручник / О.Є. Кузьмін, Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька, О.Г. Мельник – Вінниця, НОВА КНИГА, 2009. - С. 231-239.
4. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч. I. Менеджмент в фармации: учеб. для студ. вузов / З.Н. Мнушко, Н.М Дихтярева ; под ред. З.Н.Мнушко. – Х. : Изд-во НФаУ: Золотые страницы, 2007.- С. 53-62.
5. Мнушко З. М. Менеджмент та маркетинг у фармації. Ч. I. Менеджмент у фармації : підручн. для студ. ВНЗ / З. М. Мнушко, Н. М. Діхтярьова ; за ред. З. М. Мнушко. – Х. : НФаУ : Золоті сторінки, 2009. – 448 с.

### Додаткова

3. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, 3-е изд.: пер. с англ. – М.: ООО «И,Д,Вильямс», 2008. – 672 с.
6. Цыпкин Ю.А. Менеджмент: учеб. пособие для вузов/ Ю.А. Цыпкин, А.Н. Люкшинов, Н.Д. Эриашвили; Под ред. проф. Ю.А. Цыпкина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 439 с.
7. Матеріали лекції

## ПРИКЛАДИ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

**1**

***Який стиль керівництва характеризує особливу поступливість керівника, який надає підлеглому ініціативу у формуванні мети і готовий прийняти її без заперечень?***

Демократичний стиль

**Ліберальний стиль**

Бюрократичний стиль

Колегіальний стиль

Комбінований стиль

**2**

***Особа, яка прийняла в організації на себе велику відповідальність, ніж наказано посадою стає***

Менеджером-адміністратором

Формальним лідером

**Неформальним лідером**

Керівником

Експертом

**ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2**  
**МЕНЕДЖМЕНТ І ПІДПРИЄМНИЦТВО**

## САМОСТІЙНА РОБОТА 7

### ТЕМА «ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ФОРМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ»

**Мета:** сформувати і закріпити системні знання про організаційно-економічні форми господарювання підприємств

#### ПОЧАТКОВИЙ РІВЕНЬ ЗНАНЬ

1. Сутність поняття «господарське товариство» і види господарських товариств.
2. Характеристика акціонерного товариства.
3. Характеристика товариства з обмеженою відповідальністю.
4. Характеристика товариства з додатковою відповідальністю
5. Характеристика товариства з повною відповідальністю.
6. Характеристика командитного товариства.

#### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Сутність поняття «господарське товариство».
2. Види господарських товариств.
3. Характеристика акціонерного товариства.
4. Основа утворення акціонерного товариства.
5. Характеристика товариства з обмеженою відповідальністю.
6. Основа освіти товариства з обмеженою відповідальністю.
7. Характеристика товариства з додатковою відповідальністю.
8. Основа освіти товариства з додатковою відповідальністю.
9. Характеристика товариства з повною відповідальністю.
10. Основа освіти товариства з повною відповідальністю.
11. Характеристика командитного товариства.
12. Основа освіти командитного товариства.

#### СТИСЛИЙ ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ

Згідно Господарського кодексу України (Розділ 9. ГОСПОДАРСЬКІ ТОВАРИСТВА.):

**Стаття 79.** Поняття господарського товариства

1. Господарськими товариствами визнаються підприємства або інші суб'єкти господарювання, створені юридичними особами та/або громадянами шляхом об'єднання їх майна і участі в підприємницькій діяльності товариства з метою одержання прибутку.

2. Засновниками і учасниками товариства можуть бути суб'єкти господарювання, інші учасники господарських відносин, а також громадяни, які не є суб'єктами господарювання. Обмеження щодо заснування та участі в господарських товариствах суб'єктів господарювання або інших осіб встановлюються цим Кодексом, іншими законами.

3. Господарські товариства є юридичними особами.

4. Суб'єкти господарювання - юридичні особи, які стали засновниками або учасниками господарського товариства, зберігають статус юридичної особи.

5. Господарські товариства можуть здійснювати будь-яку підприємницьку діяльність, якщо інше не передбачено законом.

#### **Стаття 80.** Види господарських товариств

1. До господарських товариств належать: акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні товариства, командитні товариства.

2. Акціонерним товариством є господарське товариство, яке має статутний капітал, поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства, а акціонери несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю товариства, в межах вартості належних їм акцій.

3. Товариством з обмеженою відповідальністю є господарське товариство, що має статутний капітал, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном. Учасники товариства, які повністю сплатили свої вклади, несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах своїх вкладів.

4. Товариством з додатковою відповідальністю є господарське товариство, статутний капітал якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів і яке несе відповідальність за своїми зобов'язаннями власним майном, а в разі його недостатності учасники цього товариства несуть додаткову солідарну відповідальність у визначеному установчими документами однаково кратному розмірі до вкладу кожного з учасників.

5. Повним товариством є господарське товариство, всі учасники якого відповідно до укладеного між ними договору здійснюють підприємницьку діяльність від імені товариства і несуть додаткову солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном.

6. Командитним товариством є господарське товариство, в якому один або декілька учасників здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і несуть за його зобов'язаннями додаткову солідарну відповідальність усім своїм майном, на яке за законом може бути звернено стягнення (повні учасники), а інші учасники присутні в діяльності товариства лише своїми вкладами (вкладники).

7. Учасниками повного товариства, повними учасниками командитного товариства можуть бути лише особи, зареєстровані як суб'єкти підприємництва.

#### **Стаття 82.** Установчі документи господарського товариства

1. Установчим документом повного товариства і командитного товариства є засновницький договір. Установчим документом акціонерного товариства, товариства з обмеженою відповідальністю і товариства з додатковою відповідальністю є статут.

2. Установчі документи господарського товариства повинні містити відомості про вид товариства, предмет і цілі його діяльності, склад засновників та учасників, склад і компетенцію органів товариства та порядок прийняття ними рішень, включаючи перелік питань, з яких необхідна одностайність або кваліфікована більшість голосів.

3. Статут акціонерного товариства, крім зазначених у частині другій цієї статті відомостей, повинен містити також відомості про види акцій, що випускаються, їх номінальну вартість, співвідношення акцій різних видів, кількість акцій, що купуються засновниками, наслідки невиконання зобов'язань по викупу акцій.

4. Статут товариства з обмеженою відповідальністю, крім відомостей, зазначених у частині другій цієї статті, повинен містити відомості про розмір часток кожного з учасників, розмір, склад та порядок внесення ними вкладів.

Статутом може бути встановлено порядок визначення розміру часток учасників залежно від зміни вартості майна, внесеного як вклад, та додаткових внесків учасників.

5. Засновницький договір повного товариства і командитного товариства, крім відомостей, зазначених у частині другій цієї статті, повинні визначати розмір частки кожного з учасників, форму їх участі у справах товариства, розмір, склад і порядок внесення ними вкладів. Стосовно вкладників командитного товариства в засновницькому договорі вказуються тільки сукупний розмір їх часток у майні товариства та розмір, склад і порядок внесення ними вкладів.

6. Найменування господарського товариства повинно містити зазначення виду товариства, для повних товариств і командитних товариств - прізвища (найменування) учасників товариства, які несуть додаткову відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном, а також інші необхідні відомості. Найменування господарського товариства не може вказувати на належність товариства до органів державної влади чи органів місцевого самоврядування.

7. До установчих документів можуть бути включені також відомості щодо інших умов діяльності господарського товариства, які не суперечать закону. Якщо в установчих документах не вказано строк діяльності господарського товариства, воно вважається створеним на невизначений строк.

8. Установчі документи господарського товариства у передбачених законом випадках погоджуються з Антимонопольним комітетом України.

9. Порушення встановлених цією статтею вимог щодо змісту установчих документів господарського товариства є підставою для відмови у його державній реєстрації.

10. Господарське товариство може створюватися та діяти на підставі модельного статуту в порядку, визначеному законом.

Якщо господарське товариство створюється та діє на підставі модельного статуту в рішенні про його створення, яке підписується усіма засновниками, зазначаються відомості про вид товариства, його найменування, місцезнаходження, предмет і цілі діяльності, склад засновників та учасників, розмір статутного (складеного) капіталу, розмір часток кожного з учасників, порядок внесення ними вкладів, а також інформація про провадження діяльності на основі модельного статуту.

#### **Стаття 85.** Власність господарського товариства

1. Господарське товариство є власником:

- майна, переданого йому у власність засновниками і учасниками як внески;
- продукції, виробленої в результаті господарської діяльності товариства;
- доходів, одержаних від господарської діяльності товариства;
- іншого майна, набутого товариством на підставах, не заборонених законом.

#### **Стаття 86.** Вклади учасників та засновників господарського товариства

1. Вкладами учасників та засновників господарського товариства можуть бути будинки, споруди, обладнання та інші матеріальні цінності, цінні папери, права користування землею, водою та іншими природними ресурсами, будинками, спорудами, а також інші майнові права (включаючи майнові права на об'єкти інтелектуальної власності), кошти, в тому числі в іноземній валюті.

2. Вклад, оцінений у гривнях, становить частку учасника та засновника у статутному капіталі товариства. Порядок оцінки вкладів визначається в установчих документах господарського товариства, якщо інше не передбачено законом.

3. Забороняється використовувати для формування статутного (складеного) капіталу товариства бюджетні кошти, кошти, одержані в кредит та під заставу, векселі,

майно державних (комунальних) підприємств, яке відповідно до закону (рішення органу місцевого самоврядування) не підлягає приватизації, та майно, що перебуває в оперативному управлінні бюджетних установ, якщо інше не передбачено законом. Фінансовий стан засновників - юридичних осіб щодо їх спроможності здійснити відповідні внески до статутного капіталу господарського товариства у випадках, передбачених законом, має бути перевірений незалежним аудитором (аудиторською організацією) у встановленому порядку, а майновий стан засновників - громадян має бути підтверджений довідкою органу доходів і зборів про подану декларацію про майновий стан і доходи (податкову декларацію).

### **ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОЇ РОБОТИ**

*Завдання 1.* Дати характеристику господарським товариствам. Дані занести в *табл. 7.1.*  
*Таблиця 7.1*

#### **Характеристика господарських товариств**

<b>Вид господарського товариства</b>	<b>Характеристика</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Акціонерне товариство (АТ) (відкритого і закритого типу)</b>	
<b>Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)</b>	
<b>Товариство з додатковою відповідальністю (ТДВ)</b>	
<b>Товариство з повною відповідальністю (ТПВ)</b>	

1	2
<b>Командитне товариство (КТ)</b>	

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### *Основна*

1. Господарський Кодекс України [Електронний ресурс]: Кодекс від 16.01.03 р. №436 –IV (із зм. і доп.) / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/main/436-15>.
2. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник / Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька; за ред. д-ра фарм. наук, проф. Б.П. Громовика. – К.: Медицина, 2008. - С. 63-69.
3. Менеджмент у фармації: підручник / О.Є. Кузьмін, Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька, О.Г. Мельник – Вінниця, НОВА КНИГА, 2009. - С. 67-77.
4. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч. I. Менеджмент в фармации: учеб. для студ. вузов / З.Н. Мнушко, Н.М Дихтярева ; под ред. З.Н.Мнушко. – Х. : Изд-во НФаУ: Золотые страницы, 2007.- С.160-168.
5. Мнушко З. М. Менеджмент та маркетинг у фармації. Ч. I. Менеджмент у фармації : підручн. для студ. ВНЗ / З. М. Мнушко, Н. М. Діхтярьова ; за ред. З. М. Мнушко. – Х. : НФаУ : Золоті сторінки, 2009. – 448 с.
6. Про господарські товариства [Електронний ресурс]: Закон України від 19.09.91 р. № 1576 – XII (із зм. і доп.) / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/main/1576-12>.
7. Цивільний Кодекс України [Електронний ресурс]: Кодекс від 16.01.2003 № 435-IV (із зм. і доп.) / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/main/435-15>.

### *Додаткова*

8. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, 3-е изд.: пер. с англ. – М.: ООО «И,Д,Вильямс», 2008. – 672 с.
9. Основы підприємницької діяльності у фармації. Навч. посібник / За редакцією Толочка В.М.- Х: Тимченко, 2009.- 312 с.
10. Матеріали лекцій

## ПРИКЛАДИ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

### 1

*До господарських товариств належать:*

**Товариство з обмеженою відповідальністю, товариство з додатковою відповідальністю, повні товариства, командитні товариства, акціонерні товариства**

Товариство з обмеженою відповідальністю, товариство з додатковою відповідальністю, повні товариства, командитні товариства, акціонерні товариства, концерни

Товариство з обмеженою відповідальністю, товариство з додатковою відповідальністю, повні товариства, командитні товариства

Повні товариства, командитні товариства, акціонерні товариства, концерни

Товариство з обмеженою відповідальністю, товариство з додатковою відповідальністю

2

*До господарських товариств **НЕ** належать:*

**Консорціуми, асоціації, корпорації, концерни**

акціонерні товариства

Повні товариства, командитні товариства, акціонерні товариства

командитні товариства

Товариства з обмеженою відповідальністю

3

*Господарське товариство, що має статутний капітал, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном - це:*

Товариство з додатковою відповідальністю

Повне товариство

**Товариство з обмеженою відповідальністю**

Акціонерне товариство

Командитне товариство

4

*Господарське товариство, що має статутний капітал, поділений на певну кількість акцій однакової номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства, а акціонери несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах вартості належних їм акцій - це:*

Товариство з обмеженою відповідальністю

**Акціонерне товариство**

Товариство з додатковою відповідальністю

Повне товариство

Командитне товариство



## САМОСТІЙНА РОБОТА №8

**ТЕМА:** «БІЗНЕС-ПЛАН. ПОРЯДОК ЙОГО РОЗРОБКИ»

**МЕТА:** набути практичних навичок щодо складання бізнес-плану

### ПОЧАТКОВИЙ РІВЕНЬ ЗНАНЬ

1. Поняття бізнес-плану.
2. Порядок розробки і подання бізнес-плану.
3. Структура бізнес-плану.

### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Поняття і значення бізнес-плану.
2. Порядок розробки та подання бізнес-плану.
  - 2.1 При покупці діючого бізнесу.
  - 2.2 При приватизації майна державних підприємств.
  - 2.3 Для звернення за позикою.
3. Структура і зміст бізнес-плану.

### СТИСЛИЙ ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ

Вступаючи в ринкові відносини, підприємець повинен подумати про кінцевий результат своєї діяльності.

У країнах ринкової економіки стало правилом: без бізнес-плану не можна братися за виробничий або комерційний бізнес.

Бізнес-план - це документ, який включає всі основні сторони діяльності підприємства: його виробничі, комерційні і соціальні проблеми.

Чому потрібен бізнес-план? Тому, що він виключає можливість допущення помилкових рішень через некомпетентність підприємця, з'єднує в єдину систему функціонування: виробництво, реалізацію товару і розвиток бізнесу.

На відміну від директивного плану, бізнес-план не приймає законодавчого характеру, регулярно коригується залежно від кон'юнктури ринку, і таким чином адаптується до непередбачуваних ринкових ситуацій.

Бізнес-план необхідний, якщо ви хочете:

- почати новий бізнес;
- розширити свій бізнес;
- продати його або передати іншій особі;
- отримати позику.

Не існує єдиного способу скласти бізнес-план. Рекомендації по складанню бізнес-плану представлені в *Додатку 1*. Його зміст і обсяг залежать від розмірів і роду проекту. Великі проекти вимагають бізнес-планів, виконаних особами, які їх будуть реалізовувати. Так як бізнес-план є підставою для бізнесу, необхідно розробляти цей документ логічно, зрозуміло і послідовно, бути, при цьому, максимально акуратним, точним і реалістичним.

Бізнес-план складається на 3-5 років з розбивкою по роках, а перший рік - по місяцях.

Після того, як розробка бізнес-плану закінчена, необхідно, щоб кілька людей перевірили його, включаючи досвідченого коректора.

При роботі з бізнес-планом при покупці бізнесу, що діє, необхідно:

1. Детально і ретельно дізнатися про бізнес, який ви купуєте. Те, що зараз це добре працююче підприємство, не є гарантією майбутньої успішної роботи.
2. Переконайтеся, що всі запаси в доброму стані з технічної і юридичної точок зору і, що співробітники і клієнти будуть вірні Вам і вашому підприємству і після його покупки.
3. З'ясувати, чому Вам готові продати бізнес, який добре працює. Дуже корисно залучити до аналізу кваліфікованих бухгалтера, юриста.

### **ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОЇ РАБОТИ**

*Завдання 1.* Розробити резюме бізнес плану аптеки, що буде відкриватиметься.

**Резюме бізнес-плану аптеки**

Розробка бізнес-плану підприємства здійснюється в кілька етапів:

- підготовчий;
- розробка бізнес-плану;
- реалізація бізнес-плану.

Головним елементом на підготовчому етапі є формування перспективної ідеї бізнесу, яка представляє собою ідею виробництва нової продукції (надання нових послуг, виконання робіт), впровадження нового технічного, організаційного або економічного рішення тощо. На цьому етапі підприємство здійснює збір і аналіз інформації про продукцію (послуги), визначає основні напрямки і тенденції розвитку, формулює ідею бізнесу (концепцію з розвитку виробництва), здійснює попередню техніко-економічну оцінку.

На підставі аналізу технічної можливості підприємства, відгуків покупців, результатів випуску такої ж або аналогічної продукції конкурентами, пропозицій працівників підрозділу маркетингу, результатів науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, підприємство обґрунтовує перспективність ідеї бізнесу.

У разі прийняття позитивного рішення щодо впровадження ідеї бізнесу, підприємство здійснює розробку бізнес-плану. Формується група розробників бізнес-плану, визначається система організаційного та фінансового забезпечення бізнес-планування.

На етапі реалізації бізнес-плану визначаються та виконуються завдання як на підприємстві, так і за його межами.

### **СТРУКТУРА БІЗНЕС-ПЛАНУ ТА ЙОГО РОЗРОБКА**

Бізнес-план підприємства складається з таких основних розділів:

- резюме;
- характеристика підприємства;
- характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством;
- дослідження і аналіз ринків збуту продукції (послуг);
- характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги;
- план маркетингової діяльності;
- план виробничої діяльності підприємства;
- організаційний план;
- план охорони навколишнього середовища;
- фінансовий план і програма інвестицій;
- аналіз потенційних ризиків;
- бюджетна і економічна ефективність інвестиційного бізнес-плану;
- соціально-економічні наслідки реалізації інвестиційного бізнес-плану.

### **РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

*Основна*

1. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч. I. Менеджмент в фармации: учеб. для студ. вузов / З.Н. Мнушко, Н.М Дихтярева ; под ред. З.Н.Мнушко. – Х. : Изд-во НФаУ: Золотые страницы, 2007.- С. 191-213.
2. Мнушко З. М. Менеджмент та маркетинг у фармації. Ч. I. Менеджмент у фармації : підручн. для студ. ВНЗ / З. М. Мнушко, Н. М. Діхтярьова ; за ред. З.М. Мнушко. – Х. : НФаУ : Золоті сторінки, 2009. – 448 с.

*Додаткова*

3. Волков, А.С. Бизнес-планирование: Учебное пособие / А.С. Волков. - М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2011. - 81 с.
4. Лосев В. Как составить бизнес-план. Как составить бизнес-план: Практическое руководство с примерами готовых бизнес-планов для разных отраслей: Пер. с англ. / В. Лосев. - М.: Вильямс, 2013. - 208 с.
5. Матеріали лекцій

## ПРИКЛАДИ ТЕСТОВИХ ЗАДАнь ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

### **1**

***Бізнес-план не включає в себе наступний розділ***

Характеристика підприємства

**Опис підприємства**

План маркетингової діяльності

Організаційний план

Фінансовий план і програма інвестицій.

### **2**

***На титульному аркуші бізнес-плану не вказується наступна інформація***

Назва фірми

Адреса фірми

П.І.Б. засновників, їх телефони

Вартість проекту

**Розміри ринків збуту.**

### **3**

***Бізнес-план повинен починатися з резюме в разі***

Організації нового бізнесу

Розширення бізнесу

Передачі бізнесу іншій особі

**Звернення в банк для отримання позики**

Реструктуризації підприємства.

### **4**

***Головним елементом на підготовчому етапі розробки бізнес-плану є***

**Формування ідеї бізнесу**

Збір і аналіз інформації про продукцію (послуги)

Визначення основних напрямків і тенденцій розвитку

Попередня техніко-економічна оцінка

Визначення системи фінансового забезпечення бізнес-планування

## САМОСТІЙНА РОБОТА №9

### ТЕМА: «БАНКРУТСТВО ПІДПРИЄМСТВ»

**МЕТА:** придбати системні поняття про банкрутство та відновлення платоспроможності боржника

### ПОЧАТКОВИЙ РІВЕНЬ ЗНАНЬ

1. Сутність поняття банкрутства. Підстави для порушення справи про банкрутство.
2. Порядок ведення справ про банкрутство.
3. Поняття санації. Основні її елементи.
4. Ліквідація підприємницької діяльності.

### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Сутність поняття банкрутства.
2. Підстави для порушення справи про банкрутство.
3. Порядок ведення справ про банкрутство.
4. Поняття санації. Основні її елементи.
5. Найбільш поширені причини припинення підприємницької діяльності.

### СТИСЛИЙ ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ

У загальному розумінні **банкрутство** - це фінансова неспроможність юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадян, нездатних платити кредиторам за борговими зобов'язаннями і продовжувати нормальну діяльність.

Як показує аналіз підприємницької діяльності, головними причинами банкрутства є:

- некомпетентність (менеджерська і службова);
- незбалансований досвід суб'єкта підприємництва, який може бути досвідченим менеджером, але недосвідченим комерсантом;
- брак досвіду в фінансових операціях, невміння налагоджувати і підтримувати ділові зв'язки і контакти.

В Україні питання банкрутства регламентуються Господарським процесуальним кодексом України, законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», які встановлюють чітку відповідальність за ведення господарської діяльності, регулюють процедуру ліквідації підприємства і задоволення претензій кредиторів і бюджету.

**Банкрутство** - визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність за допомогою процедур санації та мирової угоди і погасити встановлені в певному порядку грошові вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури.

**Неплатоспроможність** - неспроможність суб'єкта підприємницької діяльності виконати після настання встановленого строку грошові зобов'язання перед кредиторами не інакше, як через відновлення його платоспроможності.

**Боржник** - суб'єкт підприємницької діяльності (юридична особа або фізична особа - підприємець), нездатний виконати протягом трьох місяців свої грошові

зобов'язання після настання встановленого терміну їх виконання, підтверджені судовим рішенням, що набрали законної сили.

Фізична особа - підприємець є боржником лише за зобов'язаннями, що виникли у неї у зв'язку із здійсненням підприємницької діяльності.

Боржником не можуть бути відокремлені структурні підрозділи юридичної особи (філії, представництва, відділення тощо).

**Грошове зобов'язання** - зобов'язання боржника сплатити кредитору певну грошову суму відповідно до цивільно-правової угоди (договору) і на інших підставах, передбачених законодавством України. До грошових зобов'язань відносяться також зобов'язання щодо сплати податків, зборів (обов'язкових платежів), страхових внесків на загальнообов'язкове державне пенсійне та інше соціальне страхування; зобов'язання, що виникають внаслідок неможливості виконання зобов'язань за договорами зберігання, підряду, найму (оренди), ренти, які повинні бути виражені в грошових одиницях. До складу грошових зобов'язань боржника не зараховуються неустойка (штраф, пеня) та інші фінансові санкції, визначені на дату подання заяви до господарського суду, а також зобов'язання, що виникли внаслідок заподіяння шкоди життю та здоров'ю громадян, зобов'язання з виплати авторської винагороди, зобов'язання перед засновниками ( учасниками) боржника - юридичної особи, що виникли з такої участі. Склад і розмір грошових зобов'язань визначаються на день подачі в господарський суд заяви про порушення справи про банкрутство.

**Кредитор** - юридична або фізична особа, а також органи державної податкової служби та інші державні органи, які мають підтверджені у встановленому порядку документами вимоги щодо грошових зобов'язань до боржника; конкурсні кредитори - кредитори за вимогами до боржника, які виникли до порушення провадження у справі про банкрутство і виконання яких не забезпечені заставою майна боржника; поточні кредитори - кредитори за вимогами до боржника, які виникли після порушення провадження у справі про банкрутство; забезпечені кредитори - кредитори, вимоги яких забезпечені заставою майна боржника (майнового поручителя).

**Учасники в справі про банкрутство** - конкурсні кредитори (представник комітету кредиторів), боржник (банкрут), забезпечені кредитори, арбітражний керуючий (розпорядник майна, керуючий санацією, ліквідатор), власник майна (орган, уповноважений управляти майном) боржника, державний орган з питань банкрутства, Фонд державного майна України, представник органу місцевого самоврядування, представник працівників боржника, уповноважена особа засновників (учасників, акціонерів) суб'єкта підприємницької діяльності - боржника, інші особи, які беруть участь у провадженні у справі про банкрутство.

**Офіційне оприлюднення** - оприлюднення відомостей про справу про банкрутство на офіційному веб-сайті Вищого господарського суду України в мережі Інтернет.

Справи про банкрутство підвідомчі господарським судам і розглядаються ними за місцезнаходженням боржника - юридичної особи або місця проживання фізичної особи-підприємця.

Право на звернення до господарського суду із заявою про порушення справи про банкрутство мають боржник і кредитор.

Справа про банкрутство порушується господарським судом, якщо безспірні вимоги кредитора (кредиторів) до боржника сукупно складають не менше трьохсот мінімальних розмірів заробітної плати, які не були задоволені боржником протягом трьох місяців після встановленого для їх погашення строку.

Безспірні вимоги кредиторів - грошові вимоги кредиторів, підтверджені судовим рішенням, що набрало законної сили, та постановою про відкриття виконавчого провадження, згідно з яким відповідно до законодавства здійснюється списання коштів з рахунків боржника. До складу цих вимог, у тому числі зі сплати податків, зборів (обов'язкових платежів), не включаються неустойка (штраф, пеня) та інші фінансові санкції.

Суд, у провадженні якого перебуває справа про банкрутство, вирішує всі майнові суперечки з вимогами до боржника. Заява про порушення провадження у справі про банкрутство подається боржником або кредитором у письмовій формі.

Боржник подає заяву в господарський суд за наявності майна, достатнього для покриття судових витрат, якщо інше не передбачено цим Законом.

При відсутності підстав для відмови в прийнятті або для повернення заяви про порушення справи про банкрутство господарський суд приймає заяву до розгляду, про що не пізніше п'яти днів з дня її надходження виносить рішення, в якому зазначаються:

- дата проведення підготовчого засідання суду;
- прізвище, ім'я та по батькові арбітражного керуючого, визначеного автоматизованою системою з числа осіб, внесених до Єдиного реєстру арбітражних керуючих (розпорядників майна, керуючих санацією, ліквідаторів) України.

Підготовче засідання суду проводиться не пізніше чотирнадцятого дня з дня винесення рішення про прийняття заяви про порушення справи про банкрутство, а за наявності поважних причин (здійснення оплати грошових зобов'язань кредиторам тощо) - не пізніше тридцятого дня.

Рішення про прийняття заяви про порушення справи про банкрутство надсилається сторонам та органам державної виконавчої служби за місцезнаходженням (місцем проживання) боржника, державному реєстратору за місцезнаходженням (місцем проживання) боржника, органу, уповноваженого управляти державним майном боржника, в статутному капіталі якого частка державної власності перевищує п'ятдесят відсотків, арбітражному керуючому.

Перевірка обґрунтованості вимог заявника, а також з'ясування наявності підстав для порушення провадження у справі про банкрутство здійснюються господарським судом на підготовчому засіданні, яке проводиться в передбаченому Законом порядку.

На підготовчому засіданні господарський суд розглядає подані документи, заслуховує пояснення сторін, оцінює обґрунтованість заперечень боржника, а також вирішує інші питання. За результатами розгляду заяви про порушення справи про банкрутство і відкликання питання, пов'язані з розглядом справи боржника господарський суд виносить ухвалу про порушення провадження у справі про банкрутство або відмову.

У рішенні про порушення провадження у справі про банкрутство йдеться про:

- порушення провадження у справі про банкрутство;
- визнання вимог кредитора та їх розмір;
- введення мораторію на задоволення вимог кредиторів;
- введення процедури розпорядження майном;
- призначення розпорядника майна,
- встановлення розміру оплати його послуг і джерела її сплати;
- вжиття заходів щодо забезпечення вимог кредиторів шляхом заборони боржнику та власнику майна (органу, уповноваженого управляти майном) боржника приймати рішення щодо ліквідації, реорганізації боржника, а також відчужувати основні засоби та предмети застави;

- терміни подання розпорядником майна до господарського суду відомостей про результати розгляду вимог кредиторів, який не може перевищувати одного місяця і двадцяти днів після дати проведення підготовчого засідання суду;
- дату складання розпорядником майна реєстру вимог кредиторів та подання його на затвердження господарського суду, не може бути пізніше одного місяця і двадцяти днів після дати проведення підготовчого засідання суду;
- дату попереднього засідання суду, яке має відбутися не пізніше двох місяців та десяти днів, а в разі великої кількості кредиторів - не пізніше трьох місяців після дати проведення підготовчого засідання суду;
- терміну проведення розпорядником майна інвентаризації майна боржника, який не може перевищувати двох місяців, а в разі значного обсягу майна - трьох місяців після проведення підготовчого засідання суду.

З метою виявлення всіх кредиторів та осіб, які виявили бажання взяти участь у санації боржника, здійснюється офіційне оприлюднення оголошення про порушення справи про банкрутство на офіційному веб-сайті Вищого господарського суду України в мережі Інтернет.

Господарський суд в ухвалі про порушення справи про банкрутство може зобов'язати боржника провести аудит. Якщо у боржника немає для цього коштів, господарський суд може призначити проведення аудиту за рахунок кредитора (кредиторів) лише за згодою останнього.

#### **Заходи попередження банкрутства боржника і позасудові процедури**

Засновники (учасники, акціонери) боржника, власник майна (орган, уповноважений управляти майном) боржника, центральні органи виконавчої влади, органи Республіки Крим автономної, органи місцевого самоврядування в межах своїх повноважень зобов'язані вживати своєчасних заходів для запобігання банкрутству боржника.

У разі виникнення ознак банкрутства керівник боржника зобов'язаний направити засновникам боржника, власнику майна боржника відомості про наявність ознак банкрутства.

Засновниками боржника, власником майна боржника, кредиторами боржника, іншими особами в рамках заходів щодо запобігання банкрутству боржника може бути надана фінансова допомога в розмірі, достатньому для погашення грошових зобов'язань боржника перед кредиторами, у тому числі зобов'язань щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів), страхових внесків на загальнообов'язкове державне пенсійне та інше соціальне страхування і відновлення платоспроможності боржника (санація боржника до порушення провадження у справі про банкрутство).

У разі надання боржнику фінансової допомоги він бере на себе відповідні зобов'язання перед особами, які надали таку допомогу, в порядку, встановленому законом.

**Санація боржника до порушення справи про банкрутство** - система заходів по відновленню платоспроможності боржника, які може здійснювати засновник боржника, власник майна боржника, кредитор боржника, інші особи з метою запобігання банкрутству боржника шляхом прийняття організаційно-господарських, управлінських, інвестиційних, технічних, фінансово-економічних, правових заходів відповідно до законодавства за порушення провадження у справі про банкрутство.

Термін дії процедури санації боржника до порушення провадження у справі про банкрутство не може перевищувати 12 місяців з дня затвердження судом відповідного



плану санації. Протягом дії цієї процедури може бути порушено справу про банкрутство боржника за його заявою або за заявою будь-якого з кредиторів.

Протягом процедури санації боржника до порушення провадження у справі про банкрутство діє мораторій на задоволення вимог кредиторів.

Положення про порядок проведення санації до порушення провадження у справі про банкрутство затверджується вищим судом України господарським.

*Судові процедури, які застосовуються щодо боржника*

Відповідно до Закону щодо боржника застосовуються такі судові процедури банкрутства:

- розпорядження майном боржника;
- мирову угоду;
- санація (відновлення платоспроможності) боржника;
- ліквідація банкрута.

Санація боржника або ліквідація банкрута здійснюється з дотриманням вимог законодавства про захист економічної конкуренції.

Залежно від категорії боржника, виду його діяльності та наявності у нього майна господарський суд застосовує загальний, спеціальний або спрощений порядок провадження у справі про банкрутство.

*Загальний порядок* передбачає застосування процедури розпорядження майном з подальшим переходом до процедур санації, ліквідації або мирової угоди.

*Спеціальний порядок* передбачає залучення до участі в справі додаткових учасників, продовження термінів санації, збігу процедур розпорядження майном та санації.

*Спрощений порядок* застосовується при ліквідації банкрута без застосування процедур розпорядження майном та санації.

Під *розпорядженням майном* розуміється система заходів щодо нагляду та контролю за управлінням та розпорядженням майном боржника з метою забезпечення збереження, ефективного використання майнових активів боржника, проведення аналізу його фінансового становища, а також визначення наступної оптимальної процедури (санації, мирової угоди або ліквідації) для задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів.

Розпорядник майна - фізична особа, яка відповідно до судового рішення господарського суду забезпечує здійснення процедури розпорядження майном. Про призначення розпорядника майна вноситься рішення.

Процедура розпорядження майном боржника вводиться строком на сто п'ятнадцять календарних днів і може бути продовжена господарським судом за клопотанням розпорядника майна, комітету кредиторів або боржника не більше ніж на два місяці.

Фізичні особи та / або юридичні особи, які бажають взяти участь у санації боржника (далі - інвестори), можуть подати розпоряднику майна заяву про участь у санації боржника та свої пропозиції щодо санації боржника (план санації тощо).

У процедурі розпорядження майном боржник за участю розпорядника майна готує план санації боржника та подає його на розгляд зборів кредиторів.

Попереднє засідання господарського суду проводиться не пізніше двох місяців та десяти днів, а в разі великої кількості кредиторів - не пізніше трьох місяців після підготовчого засідання суду.

На попередньому засіданні господарський суд розглядає всі вимоги кредиторів, в тому числі щодо яких були заперечення боржника і які не були внесені розпорядником

майна до реєстру вимог кредиторів, а також ті, які визнані боржником та внесені розпорядником майна до реєстру вимог кредиторів, і вирішує питання про його затвердження.

За результатами розгляду вимог кредиторів господарський суд виносить рішення, в якому зазначаються:

- розмір і перелік всіх визнаних судом вимог кредиторів, які вносяться розпорядником майна до реєстру вимог кредиторів;
- розмір і перелік не визнаних судом вимог кредиторів;
- дата проведення зборів кредиторів та комітету кредиторів;
- дата підсумкового засідання суду, на якому буде винесено ухвалу про санацію боржника або постанову про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури,
- рішення про припинення провадження у справі про банкрутство або постанову про продовження терміну зовнішнього управління і відкладення підсумкового засідання суду.

Протягом десяти днів після винесення рішення за результатами попереднього засідання господарського суду розпорядник майна письмово повідомляє кредиторів згідно з реєстром вимог кредиторів, уповноважену особу працівників боржника та уповноважену особу засновників боржника про місце і час проведення зборів кредиторів та організовує проведення.

Учасниками зборів кредиторів боржника з правом вирішального голосу є конкурсні кредитори, визнані господарським судом та внесені до реєстру вимог кредиторів.

На підсумковому засіданні суду у процедурі розпорядження майном боржника здійснюється перехід до наступної судової процедури (процедури санації, ліквідації, мирової угоди) або припиняється провадження у справі.

На підсумковому засіданні господарський суд за пропозицією розпорядника майна боржника та на підставі рішення зборів кредиторів приймає одне з таких судових рішень:

- визначення про введення процедури санації та затвердження плану санації у разі схвалення плану санації боржника зборами кредиторів та погодження його забезпеченими кредиторами в установленому законом порядку;
- визначення про введення процедури санації і зобов'язання керуючого підготувати план санації у разі відхилення плану санації боржника зборами кредиторів або неподання його боржником;
- постанова про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури;
- визначення про припинення провадження у справі про банкрутство;
- рішення про продовження терміну зовнішнього управління і відкладення підсумкового засідання суду в межах, граничного терміну певного Законом.

У разі якщо комітетом кредиторів у межах строку дії процедури розпорядження майном не прийнято жодного з передбачених цією статтею рішень, господарський суд протягом п'яти днів після закінчення процедури розпорядження майном боржника за наявності ознак банкрутства приймає постанову про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури, якщо інше не передбачено.

Господарський суд за клопотанням комітету кредиторів виносить рішення про введення процедури санації строком на шість місяців. За клопотанням керівника

санації чи комітету кредиторів цей термін може бути продовжений господарським судом, але не більше ніж на дванадцять місяців.

Під *санацією* розуміється система заходів, що здійснюються під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнанню боржника банкрутом та його ліквідації, спрямована на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом реструктуризації підприємства, боргів і активів і / або зміни організаційно-правової та виробничої структури боржника

Офіційне оприлюднення повідомлення про введення процедури санації здійснюється на офіційному сайті Вищого господарського суду України в мережі Інтернет.

Під *реструктуризацією* підприємства розуміється здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зокрема шляхом його поділу з переходом боргових зобов'язань до юридичної особи, що не підлягає санації, на зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, підвищенню ефективності виробництва, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції та повному або частковому задоволенню вимог кредиторів.

У випадках прийняття рішення про визнання боржника банкрутом господарський суд відкриває ліквідаційну процедуру строком на дванадцять місяців.

Банкрут - боржник, неспроможність якого виконати свої грошові зобов'язання встановлена господарським судом.

Під ліквідацією розуміється припинення суб'єкта підприємницької діяльності, визнаного господарським судом банкрутом, з метою здійснення заходів щодо задоволення в порядку Закону вимог кредиторів шляхом продажу його майна.

У постанові про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури господарський суд призначає ліквідатора банкрута з числа арбітражних керуючих.

За клопотанням ліквідатора, погодженим з комітетом кредиторів, господарський суд призначає членів ліквідаційної комісії.

До складу ліквідаційної комісії банкрута включаються представники кредиторів, уповноважена особа засновників боржника, фінансових органів та профспілки, а в разі необхідності - також представники спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади у справах нагляду за страховою діяльністю, Антимонопольного комітету України, органу, уповноваженого управляти державним майном, і представник органів місцевого самоврядування.

Ліквідатор (ліквідаційна комісія) виконує свої повноваження до завершення ліквідаційної процедури. Майно, яке підлягає реалізації у ліквідаційній процедурі, оцінюється ліквідатором. Початковою вартістю цілісного майнового комплексу є сукупність визнаних у встановленому порядку вимог кредиторів.

При продажу майна банкрута на аукціоні вартість майна, що визначається ліквідатором, є початковою вартістю.

Черговість задоволення вимог кредиторів

Кошти, отримані від продажу майна банкрута, спрямовуються на задоволення вимог кредиторів у такому порядку. При цьому:

1) у першу чергу задовольняються:

вимоги щодо виплати заборгованості по заробітній платі перед працюючими і звільненими працівниками банкрута, грошові компенсації за всі невикористані дні щорічної відпустки та додаткової відпустки працівникам, які мають дітей, інші кошти, що належать працівникам у зв'язку з оплачуваною відсутністю на роботі (оплата часу простою не з вини працівника, гарантії на час виконання державних або громадських обов'язків, гарантії і компенсації при службових відрядженнях, гарантії для працівників, що направляються для підвищення кваліфікації, гарантії для донорів, гарантії для працівників, що направляються на обстеження до медичного закладу, соціальні виплати у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності за рахунок коштів підприємства і т.д.), а також вихідної допомоги, належної працівникам у зв'язку з припиненням трудових відносин та нарахованих на ці суми страхових

- внесків на загальнообов'язкове державне пенсійне страхування та інше соціальне страхування, в тому числі відшкодування кредиту, отриманого на ці цілі;
- вимоги кредиторів за договорами страхування;
- витрати, пов'язані з провадженням у справі про банкрутство в господарському суді та роботою ліквідаційної комісії, у тому числі:
  - витрати на оплату судового збору;
  - витрати кредиторів на проведення аудиту, якщо аудит проводився за рішенням господарського суду за рахунок їх коштів;
  - витрати заявника на публікацію оголошення про порушення справи про банкрутство, введення процедури санації, визнання боржника банкрутом;
  - витрати на публікацію в офіційних друкованих органах інформації про порядок продажу майна банкрута;
  - витрати на публікацію в засобах масової інформації про поновлення провадження у справі про банкрутство у зв'язку з визнанням мирової угоди недійсною;
  - вимоги про виплату основної грошової винагороди арбітражному керуючому;
  - вимоги про відшкодування витрат арбітражного керуючого, пов'язаних з виконанням ним повноважень розпорядника майна, керуючого санацією боржника або ліквідатора банкрута;
  - витрати арбітражного керуючого (розпорядника майна, керуючого санацією, ліквідатора), пов'язані з утриманням і збереженням майнових активів банкрута;

2) у другу чергу задовольняються:

вимоги за зобов'язаннями, що виникли внаслідок заподіяння шкоди життю та здоров'ю громадян, шляхом капіталізації у ліквідаційній процедурі відповідних платежів, у тому числі до Фонду соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України за громадян, які застраховані в цьому фонді, в порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України, зобов'язань зі сплати страхових внесків на загальнообов'язкове державне пенсійне страхування та інше соціальне страхування, крім вимог, задоволених поза, по поверненню невикористаних коштів Фонду соціального страхування з тимчасової втрати працездатності, а також вимоги громадян - довіритель (вкладників) довірчих товариств або інших суб'єктів підприємницької діяльності, які залучали майно (Засоби довіритель (вкладників));

3) у третю чергу задовольняються:

- вимоги щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів);
- вимоги центрального органу виконавчої влади, що здійснює управління державним резервом;

4) у четверту чергу задовольняються:

Вимоги кредиторів, не забезпечені заставою, у тому числі і вимоги кредиторів, що виникли із зобов'язань у процедурі розпорядження майном боржника чи в процедурі санації боржника;

5) у п'яту чергу задовольняються:

- вимоги щодо повернення внесків членів трудового колективу до статутного капіталу підприємства;

- вимоги про виплату додаткової грошової винагороди керуючому санацією або ліквідатору у частині 5 відсотків обсягу стягнутих на користь боржника активів (повернення грошових коштів, майна, майнових прав), які на дату порушення провадження у справі про банкрутство перебували у третіх осіб;

- вимоги про виплату додаткової грошової винагороди керуючому санацією або ліквідатору у частині 3 відсотків обсягу погашених вимог конкурсних кредиторів, підлягають позачерговому задоволенню та віднесені до конкурсних;

6) у шосту чергу задовольняються інші вимоги.

Вимоги кожної наступної черги задовольняються в міру надходження на рахунок коштів від продажу майна банкрута після повного задоволення вимог попередньої черги.

У разі недостатності коштів, отриманих від продажу майна банкрута, для повного задоволення всіх вимог однієї черги вимоги задовольняються пропорційно сумі вимог, належить кожному кредиторі однієї черги.

У разі відмови кредитора від задоволення визнаної в установленому порядку вимоги ліквідатор (ліквідаційна комісія) не враховує суму грошових вимог цього кредитора.

Вимоги, не задоволені через недостатність майна, вважаються погашеними.

**Під мировою угодою** у справі про банкрутство розуміється домовленість між боржником і кредиторами стосовно відстрочки та / або розстрочки, а також прощення (списання) кредиторами боргів боржника, яка оформляється шляхом укладення угоди між сторонами.

Мирова угода може бути укладена на будь-якій стадії провадження у справі про банкрутство. У процедурі розпорядження майном боржника мирову угоду може бути укладено лише після виявлення всіх кредиторів і затвердження господарським судом реєстру вимог кредиторів.

## ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОЇ РОБОТИ

**Завдання 1.** Скласти алгоритм ведення справи про банкрутство.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### *Основна*

1. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник / Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька; за ред. д-ра фарм. наук, проф. Б.П. Громовика. – К.: Медицина, 2008. - С. 85-87.
2. Менеджмент у фармації: підручник / О.Є. Кузьмін, Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька, О.Г. Мельник – Вінниця, НОВА КНИГА, 2009. - С. 88-91.
3. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч. I. Менеджмент в фармации: учеб. для студ. вузов / З.Н. Мнушко, Н.М Дихтярева ; под ред. З.Н.Мнушко. – Х. : Изд-во НФаУ: Золотые страницы, 2007.- С. 213-218.
4. Мнушко З. М. Менеджмент та маркетинг у фармації. Ч. I. Менеджмент у фармації : підручн. для студ. ВНЗ / З. М. Мнушко, Н. М. Діхтярьова ; за ред. З. М. Мнушко. – Х. : НФаУ : Золоті сторінки, 2009. – 448 с.

5. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом [Електронний ресурс]: Закон України від 14.05.92 №2343-ХІІ (із зм. і доп.) / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>.

*Додаткова*

6. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, 3-е изд.: пер. с англ. – М.: ООО «И,Д,Вильямс», 2008. – 672 с.
7. Основы підприємницької діяльності у фармації. Навч. посібник / За редакцією Толочка В.М.- Х: Тимченко, 2009.- 312 с.
8. Матеріали лекцій.

**ПРИКЛАДИ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

**1**

***Неплатоспроможність - це***

Неспроможність суб'єкта підприємницької діяльності виконати в термін грошові зобов'язання перед ліквідаційною комісією

***Неспроможність суб'єкта підприємницької діяльності виконати в термін грошові зобов'язання перед кредиторами***

Неспроможність суб'єкта підприємницької діяльності виконати в термін грошові зобов'язання по заробітній платі

Платіжна неспроможність зі сплати податків і зборів

Не знаю.

**2**

***Боржник, неспроможність якого виконати свої грошові зобов'язання встановлена господарським судом - це***

**Банкрут**

Засновник

Ліквідатор

Розпорядник майна

Арбітражний керуючий

**3**

***Припинення суб'єкта підприємницької діяльності, визнаного господарським судом банкрутом з метою здійснення заходів щодо задоволення в порядку Закону вимог кредиторів шляхом продажу його майна називається***

**Ліквідацією**

Реструктуризацією

Санацією

Мировою угодою

Диверсифікацією

## САМОСТІЙНА РОБОТА ДО ЗАНЯТТЯ 10

### ТЕМА: «ЕТИКА ПІДПРИЄМНИЦТВА. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА»

**Мета:** сформувати і закріпити системні знання про моральні аспекти етики підприємництва, про корпоративну культуру як одну зі складових менеджменту організацій, структуру організаційної культури, етапи її еволюційного розвитку

#### ПОЧАТКОВИЙ РІВЕНЬ ЗНАНЬ

1. Світовий генезис етики.
2. Елементи підвищення етики співробітників.
4. Поняття «корпоративна культура» і її значення в системі менеджменту організації.
5. Структура корпоративної культури. Фірмові стандарти.
6. Стадії розвитку корпоративної культури.
7. Варіанти розвитку компанії з різним рівнем корпоративної культури в умовах сучасного менеджменту.

#### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Питання етики бізнесу на світовому рівні.
2. Заходи, що вживаються компаніями для підвищення етичного рівня співробітників.
3. Поняття «корпоративна культура».
4. Значення корпоративної культури в системі менеджменту організації.
5. Структура корпоративної культури.
6. Фірмові стандарти.
8. Стадії розвитку корпоративної культури.
9. Стадія зародження корпоративної культури і її характеристика.
10. Стадія стабілізації корпоративної культури і її характеристика.
11. Стадія історизації корпоративної культури і її характеристика.
12. Варіанти розвитку компанії з різним рівнем корпоративної культури.

#### СТИСЛИЙ ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ

Чималу увагу компанії приділяють розробці корпоративної етичної політики - такий набір принципів, який допомагає співробітникам уявляти моральну значимість кожної ситуації і вирішити, наскільки далеко вони можуть зайти у веденні справ, зберігаючи здоровий глузд. Етична політика - досить широке поняття, воно охоплює питання дистриб'юторських взаємин, рекламних стандартів, обслуговування клієнтів, ціноутворення.

Серед заходів, що вживаються компаніями для підвищення етичного рівня співробітників, великим успіхом користуються, зокрема, такі.

*Навчання етичній поведінці керівників і рядових співробітників.* З початку 90-х рр. минулого століття і донині етика бізнесу масово приймається навчальними закладами різного рівня (починаючи від курсів і закінчуючи найбільшими вузами) як предмет, обов'язковий для вивчення при підготовці економістів, менеджерів, фахівців в галузі управління громадськими організаціями та державної служби.



*Етичне консультивання* - різновид консалтингу, спрямований на вирішення внутрішніх етичних проблем компанії незалежними експертами. У ряді випадків допомагають істотно поліпшити моральний клімат всередині компанії, а отже, і продуктивність діяльності співробітників. Такі послуги надаються консалтинговими компаніями і попит на них особливо великий на Заході.

*Комітети з етики.* Постійна структура в складі компанії, в яку входять, як правило, керівники вищого рівня (наприклад, рада директорів). На них покладається завдання розробки суджень з етичних питань, пов'язаних з діями компанії.

*Розробка етичних нормативів на підприємстві.* Етичні нормативи ділового спілкування і поведінки повинні описувати загальну систему і правила етики, яких, на думку організації, повинні дотримуватися її працівники. Ці нормативи розробляються з метою поліпшення ділового спілкування на різних рівнях і в різних сферах діяльності організації. Мета їх створення - встановлення нормальної моральної атмосфери і визначення етичних рекомендацій при прийнятті рішень. Кожне підприємство, якщо воно піклується про свою репутацію, буде прагнути до того, щоб затвердити у себе вищі стандарти етики ділового спілкування, що є найважливішим компонентом бізнесу. На Заході організації зазвичай доводять етичні нормативи до своїх працівників у вигляді друкованих матеріалів. Деякі фірми створюють робочі групи або постійні комітети з етики. Інші наймають фахівця з етики бізнесу, що зветься адвокатом з етики. Його роль зводиться до створення суджень з етичних питань, в тому числі і з етики ділового спілкування.

Найбільшого поширення набули *кодекси корпоративної етики* (ККЕ - документально зафіксований збір моральних норм), що існують поряд з професійними (медичні, фармацевтичні, юридичні та інші) кодексами. Сьогодні наявність ККЕ у компанії стає загальносвітовим стандартом ведення бізнесу.

Про призначення і ефективність корпоративних кодексів суперечки ведуться і зараз, так само як і про можливість сумісності таких понять, як "етика" і "бізнес". На думку скептиків, наявність в ряді компаній ККЕ носить формальний характер - кодекси використовуються як засіб зміцнення іміджу. Проте, більшість фахівців, зокрема, в сфері менеджменту схиляються все ж до тієї думки, що дотримання в бізнесі певних етичних норм дійсно приносить компаніям практичну користь, а корпоративні кодекси - не тільки інструменти корпоративного PR. Оскільки вони - кодекси - виконують ще й управлінську функцію. А саме, в них містяться регламентації поведінки співробітників в складних етичних ситуаціях; опис політики щодо замовників, споживачів; вказівка на неприйнятні форми поведінки - все це, безсумнівно, допомагає контролювати діяльність співробітників компанії. Крім цього кодекс, який задає єдине розуміння місії та цінностей компанії для кожного співробітника, сприяє розвитку корпоративної культури.

Ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається такими факторами: робочі потужності, технології, персонал і його кваліфікація, фінансові ресурси, ноу-хау, потенціал розвитку. В даний час, поряд з цими факторами, велику увагу стали приділяти корпоративній культурі.

**Корпоративна культура** - це система, що складається з набору правил і стандартів, які визначають взаємодію і консенсус членів колективу, управлінських ланок, структурних підрозділів і ключових факторів розвитку компанії.

Деякі вчені називають корпоративну культуру організаційною.

Корпоративна (організаційна) культура включає наступні аспекти:

- прийняті і колективні усіма співробітниками норми

- принципи, способи розподілу влади
- прийнятий в колективі стиль керівництва, згуртованість співробітників
- характерні способи організації взаємодії (тобто процесів координації, комунікації, вирішення конфліктів та прийняття рішень, встановлення зовнішніх зв'язків)
- організація рольового розподілу
- система цінностей, стандарти поведінки, способи оцінки результатів роботи, стилі управління

Основу корпоративної (організаційної культури) повинні складати ті ідеї, погляди, основні цінності, які і визначають етичність колективу. Цінності в подальшому визначають стилі поведінки, спілкування, діяльність.

Корпоративна культура, по суті, є субкультурою національної культури і менталітету, які переважають в державі.

Правильно певну і побудовану корпоративну культуру розглядають як важливий стратегічний інструмент, який дозволяє координувати роботу всіх структурних ланок підприємства і окремих членів колективу для досягнення поставлених цілей. Розуміння принципів і здатність управління організаційною культурою є ключем до ефективного менеджменту підприємства.

Корпоративна культура в своєму розвитку проходить три стадії (життєвий цикл):

- *стадія зародження або «девіантна» стадія* (девіантний - той, хто відхиляється). Носієм нової культури є незначна частина суспільства. Більшість реагує на появу нового або негативно, або поблажливо. В окремих випадках можливий навіть загальний осуд. У той же час, саме ця, нова культура формує базові передумови подальшого розвитку суспільства (галузі)
- *стадія стабілізації або загальнокультурний рівень* - культура проходить «тест на живучість», визначається фундамент розвитку колективу / компанії
- *стадія історизації або рівень класики* - принципи організаційної культури стають загальноприйнятими, доповнюються і виходять на дрібно корпоративний рівень сфери діяльності

Таким чином, етапи розвитку корпоративної культури можна уявити в такій формі: менеджмент компанії створює корпоративну культуру → відповідає корпоративній культурі і розвиває її → виникнення різних форм дрібно корпоративної культури.

**Міжкорпоративна культура** - інструмент посилення позицій компанії в сфері фармацевтичного ринку. Її цінність полягає в тому, що вона сприяє реалізації тенденції переходу від конкуренції до партнерства.

В умовах здійснення різноманітних проектів, коли ресурсів одного підприємства (компанії) явно не вистачає, менеджменту доводиться виходити на рівень міжкорпоративної культури, тобто оперативно приводити у взаємну відповідність норми, правила, стандарти, цінності, комунікації і т.д. Якщо цього не відбувається, то значно знижується ефективність роботи в спільному проекті або відбувається розрив вигідних партнерських відносин, тобто проектний менеджмент може бути ефективним тільки при наявності міжкорпоративної культури.

Одночасно з розвитком міжкорпоративної культури відбувається зародження і розвиток культури бізнесу. **Культура бізнесу** - інструмент перетворення управлінських технологій в технології системної організації діяльності компанії.

Нижче, в *табл. 10.1*, представлені варіанти розвитку компаній з різним рівнем корпоративної культури в умовах системної інтеграції бізнесу.

*Таблиця 10.1*

**Можливості компаній з різним рівнем корпоративної культури**

<b>Варіант</b>	<b>Характеристика компанії</b>	<b>Результат</b>
1	2	3
Компанія залишається на рівні корпоративної культури	Вся діяльність спрямована на отримання прибутку і посилення придбаних компанією позицій, в т.ч. за рахунок патріотизму команди і посилення командного духу.	Поступово ця компанія стає нецікавою партнерам, споживачам, вона стає нездатною враховувати умови макросередовища, які швидко змінюються. Компанія «використовує» чужий аналіз і «чуже» передчуття. Компанія стає неефективною.
Компанія знаходиться на рівні міжкорпоративної культури	Ситуація значно краще, тому що є відкритість і готовність до змін, збагачуються ресурси компанії, посилюється резонанс в макросередовищі. Корпоративна культура не насаджується, а стає базисом для поваги іншої корпоративної культури з її цінностями, нормами, атрибутами.	Збільшення прибутку досягається за рахунок розширення інформаційних ресурсів, розвитку персоналу, встановлення нових комунікацій і т.д. Компанія стабільно функціонує.
Компанія знаходиться на рівні культури бізнесу	Компанія відкрита для соціального партнерства і включає в системну організацію своєї діяльності умови і елементи макросередовища (соціуму). Відбувається швидка інкорпорація суспільних цінностей в корпоративні елементи. І, навпаки, необхідні цінності і потреби ефективно і технологічно формуються в соціумі на будь-якому рівні, оскільки стають екологічними і життєздатними.	Компанія отримує додаткові можливості ведення бізнесу, активно і оперативно включаючись в різні проекти. Розвинені потреби і цінності починають створювати передумови для виникнення нового бізнесу, нових напрямків діяльності та ін.

Компанія, закладаючи основи для морального розвитку "людського фактору", тим самим створює умови для стабілізації морального клімату в колективі, а отже, успішного функціонування бізнесу.

## ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОЇ РОБОТИ

**Завдання 1.** Більшість з наведених рекомендацій, норм і принципів етики, ділового спілкування широко прийняті і досить стандартні. Однак в реальному житті багато ситуацій спілкування і поведінки вельми суперечливі і їх нелегко кваліфікувати з точки зору «морально/аморально», «правильно/неправильно». Вибір поведінки і способів спілкування зумовлений наявністю різноманітних чинників ситуації і особливостями особистості. Щоб продемонструвати комплекс моральних дилем, які очікують в спілкуванні ділової людини, скористайтеся наступним тестом.

### ТЕСТ НА ЕТИКУ ПОВЕДІНКИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Дайте відповідь на питання і підрахуйте результат

Визначте свою систему цінностей в нижченаведених ситуаціях, використовуючи такий код:

- **абсолютно згоден - АЗ,**
- **згоден -З;**
- **не згоден - НЗ,**
- **абсолютно не згоден - АНЗ**

1. Не слід очікувати, що працівники підприємства будуть повідомляти про свої помилки керівництву \_\_\_\_\_
2. Можливі випадки, коли працівники підприємства повинні порушувати вимоги посадових інструкцій, щоб впоратися зі справою \_\_\_\_\_
3. Не завжди можливо вести точну реєстрацію витрат для звітності, тому іноді необхідно давати приблизні цифри \_\_\_\_\_
4. Бувають випадки, коли потрібно приховати несприятливу інформацію від начальства, контролюючих служб \_\_\_\_\_
5. Нам слід робити так, як наказують наші керівники, хоча ми можемо сумніватися в правильності цих дій \_\_\_\_\_
6. Іноді необхідно зайнятися особистими справами в робочий час \_\_\_\_\_
7. Психологічно іноді доцільно ставити цілі, які трохи перевищують норму, якщо це допоможе стимулювати зусилля працівників \_\_\_\_\_
8. Можна користуватися службовою лінією зв'язку для особистих телефонних розмов, коли нею не користується підприємство \_\_\_\_\_
9. Керівництво повинно бути орієнтоване на кінцеву мету, тому мета зазвичай виправдовує засоби \_\_\_\_\_
10. Якщо заради отримання економічної вигоди буде потрібно проведення фуршету або легка деформація політики підприємства, я дам на це дозвіл \_\_\_\_\_
11. Без порушення політики підприємства і існуючих інструкцій жити неможливо \_\_\_\_\_
12. Звіти з контролю товарних запасів потрібно складати так, щоб за отриманими товарами фіксувалися «брак», а не «надлишки» (Етична проблема тут та ж сама, що біля каси, коли касир здає менше здачі) \_\_\_\_\_

13. Використовувати час від часу без погодження з керівником, власником копіювальну машину підприємства для особистих або місцевих цілей цілком прийнятно \_\_\_\_\_
14. Взяти додому те, що є власністю компанії (олівці, папір, і т. д.), для особистих потреб - прийнятна додаткова пільга \_\_\_\_\_

**Оцінка відповідей в балах. АНЗ-0, НЗ- 1, 3-2, АЗ-3.**

Якщо ви набрали в сумі:

- 0 - вважайте, що ви – ідеал
- 1-4 - вважайте, що ви близькі до ідеалу 5-9 - високий етичний рівень
- 10-14 - прийнятний етичний рівень
- 15-24 - середній етичний рівень
- 25 – 34 - потрібно моральне вдосконалення
- 35-41 - відбувається швидке зісковзування у прірву
- 42 - охороняйте цінні речі від самого себе

**Ваш результат і висновок:**

**Завдання 2.** Систематично представити структуру системи корпоративної культури і її зв'язок з факторами, що визначають ефективність діяльності підприємства.

**Структура системи корпоративної культури підприємства і фактори, що визначають її ефективність діяльності**

**Завдання 3.** Скласти можливий перелік стандартів оптової фармацевтичної фірми «Веселка» за наступними напрямками:

- а) ставлення до клієнта (замовника);
- б) відносини з колегами;
- в) робоче місце.

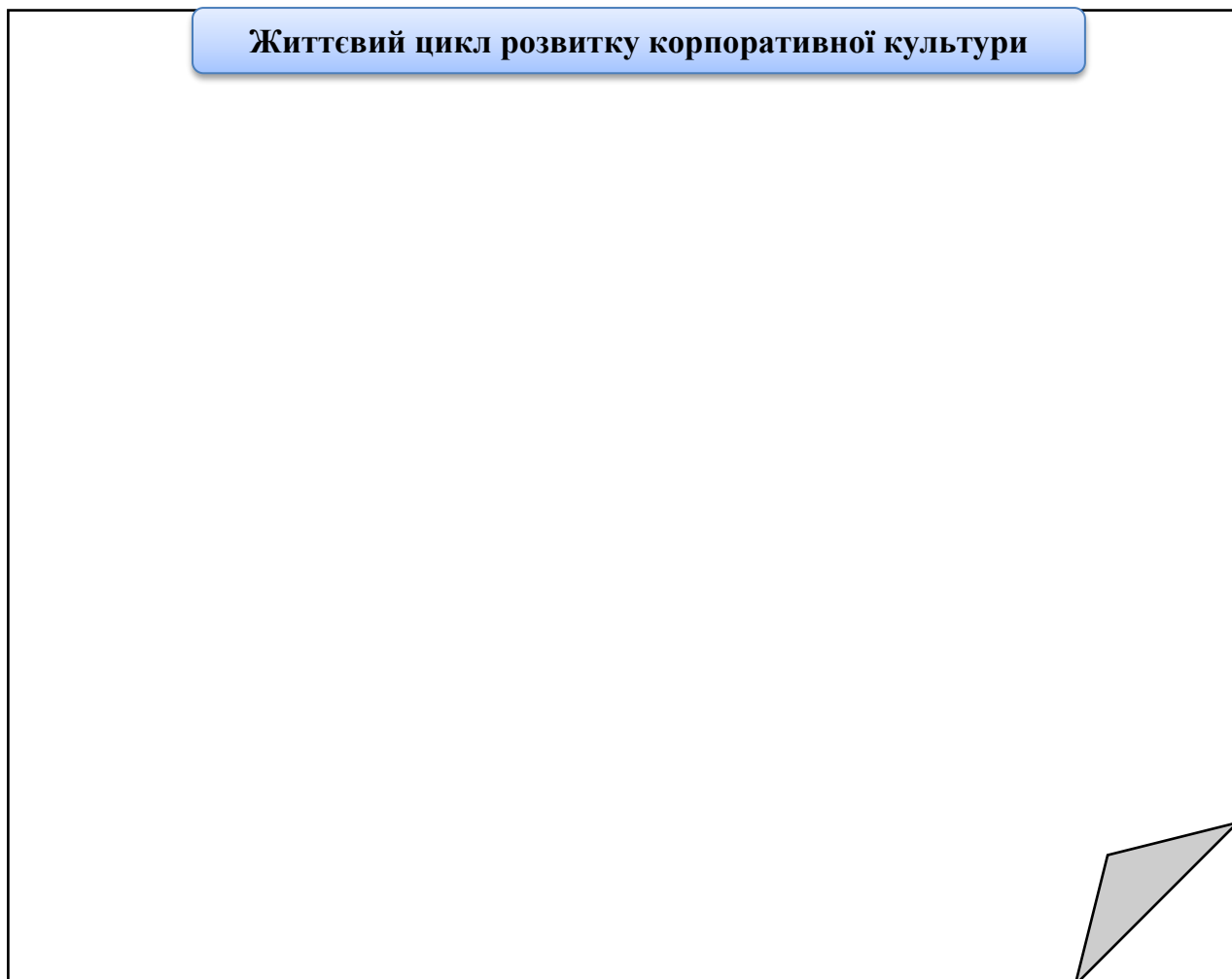
Дані представити у вигляді *табл. 10.2*.

*Таблиця 10.2*

**Можливий перелік стандартів оптової фармацевтичної фірми «Веселка»**

Ставлення до клієнта (замовника)	Відносини з колегами	Робоче місце

**Завдання 4.** Уявити у вигляді схеми життєвий цикл розвитку корпоративної культури. Вказати основний зміст кожної стадії розвитку.



## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### *Основна*

1. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник / Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька; за ред. д-ра фарм. наук, проф. Б.П. Громовика. – К.: Медицина, 2008. - С. 24-26.
2. Менеджмент у фармації: підручник / О.Є. Кузьмін, Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька, О.Г. Мельник – Вінниця, НОВА КНИГА, 2009. - С. 31-32.
3. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч. I. Менеджмент в фармации: учеб. для студ. вузов / З.Н. Мнушко, Н.М Дихтярева ; под ред. З.Н.Мнушко. – Х. : Изд-во НФаУ: Золотые страницы, 2007.- С. 233-241.
4. Мнушко З.М. Менеджмент та маркетинг у фармації. Ч. I. Менеджмент у фармації : підручн. для студ. ВНЗ / З. М. Мнушко, Н. М. Діхтярьова ; за ред. З. М. Мнушко. – Х. : НФаУ : Золоті сторінки, 2009. – 448 с.

### *Додаткова*

5. Корпоративная культура: проблема современной практики // Корпоративная культура, 2007. - №2. - С. 14-16.
6. Корпоративная культура как инструмент управления // Корпоративная культура, 2007. - №7. - С. 18-20.
7. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, 3-е изд.: пер. с англ. – М.: ООО «И,Д,Вильямс», 2008. – 672 с.
8. Матеріали лекцій.

## ПРИКЛАДИ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

**1**

***Вкажіть кількість стадій розвитку корпоративної культури***

**Три**

Чотири

П'ять

Дві

Шість

**2**

***Вкажіть першу стадію «життєвого циклу» корпоративної культури***

**Девіантна**

Стабілізації

Загальнокультурна

Історизації

Класика

**3**

***Вкажіть другу стадію «життєвого циклу» корпоративної культури:***

**Девіантна**

Стабілізації

Зародження

Історизації

Класика

### **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3**

**СПОЛУЧНІ ПРОЦЕСИ В УПРАВЛІННІ. УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ  
РЕСУРСАМИ ТА ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ. МАРКЕТИНГ ЯК  
ІНТЕГРАТИВНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**



## САМОСТІЙНА РОБОТА ДО ЗАНЯТТЯ 11

### ТЕМА: «ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЛОВИХ БЕСІД. СКЛАДАННЯ ТА ОФОРМЛЕННЯ ДОКУМЕНТІВ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ»

**Мета:** сформувати системні знання та набути практичних навичок з організації ділових бесід, закріпити навички складання та оформлення управлінської документації

#### ПОЧАТКОВИЙ РІВЕНЬ ЗНАНЬ

1. Значення ділового спілкування.
2. Загальні підходи до підготовки та проведення ділової бесіди.
3. Структура бланків документів.
4. Вимоги до оформлення документів.
5. Особливості оформлення окремих реквізитів управлінських документів.
6. Складання окремих видів управлінської документації.

#### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Поняття «ділової бесіди».
2. Повторні бесіди. їх особливості.
3. Порядок формулювання конкретних цілей.
4. Порядок складання плану бесіди.
5. Правила вибору оптимальних місця і часу ділової бесіди.
6. «Відкриті» і «закриті» питання, що ставляться під час бесіди.
7. Психологічна перевага співрозмовника, який задає питання.
8. Правила поведінки особи, що дає критичні зауваження.
9. Фіксування отриманої інформації.
10. Структура бланків документів.
11. Основні вимоги до оформлення управлінських документів.
12. Особливості оформлення управлінських документів (характеристики, акту, пояснювальної записки та ін.).
13. Складання окремих видів управлінської документації.
  - 13.1. Затвердження.
  - 13.2. Узгодження.
  - 13.3. Адресат.
  - 13.4. Способи датування.
  - 13.5. Ініціали та прізвище (при адресуванні, в тексті, візі і ін. документах).
  - 13.6. Підписання та затвердження документа.
  - 13.7. Розташування друку документа.

#### СТИСЛИЙ ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ

Понад 70% часу ділова людина витрачає на спілкування. Від того, наскільки грамотно побудовано це спілкування, залежить чимало: результативність переговорів, ступінь взаєморозуміння з партнером, клієнтами та співробітниками, задоволеність працівників своєю працею, морально-психологічний клімат в колективі, взаємини з іншими організаціями та державними органами і багато іншого.

При всьому різноманітті форм ділового спілкування основним елементом його є розмова (бесіда) двох або більшого числа осіб. Таким чином, ділова розмова - це будь-який словесний контакт, ініціатор якого переслідує певну мету.

### **Види ділових бесід**

Кожен співробітник бере участь в наступних бесідах:

- прийом на роботу;
- отримання завдання;
- звіт про виконану роботу;
- критика за упущення;
- бесіда при звільненні та ін.

### **Загальні підходи до підготовки та проведення ділової бесіди**

Відомо, що якщо бесіда «програна», то проводити з тією самою особою повторний розмова на ту ж тему, наводячи навіть нові аргументи, справа дуже важка, а іноді і практично безнадійна. Необхідно готуватися до бесіди. Це збільшить ймовірність успішного результату. Особливо ретельної підготовки вимагає бесіда, метою якої є змінити думку Вашого співрозмовника.

Аналіз великої кількості програних бесід показав, що всякий раз була здійснена якась помилка - або в створенні обстановки, або в тактиці бесіди.

Ці помилки виявилися досить типовими, часто повторюваними. Щоб не допускати їх, розроблені спеціальні правила, при дотриманні яких співрозмовник не впадає ні в одну з них і тим самим створює найбільші шанси на успіх в бесіді.

#### *Десять правил підготовки та проведення бесіди*

##### Правило 1. Сформулюйте конкретні цілі

Це можуть бути цілі: укласти угоду, підписати договір, дозволити спірне питання, переконати, отримати інформацію, дати завдання, проконтролювати виконання, проінструктувати, покритикувати за погану роботу, розібратися, допомогти, переконати, "відбитися" від завдання, відзвітувати, виправдатися і т. п. Чим конкретніше сформульована мета, тим більше визначеності в подальших кроках. Особливо це важливо для вибору найбільш раціональної тактики бесіди (про це - правило 6).

Формулювати цілі бесіди корисно не тільки її ініціатору, але іншій стороні. Уявіть, що до вас прийшов співробітник (ініціатор бесіди) з питанням, який ви дозволити не в змозі в силу відсутності у вас необхідної інформації. Природньо, ви ставите собі за мету отримання інформації, перш за все від того, хто прийшов.

##### Правило 2. Складіть план бесіди

Для досить серйозної бесіди скласти план "в умі" не вдається, (Не дарма кажуть, що "саме бліде чорнило яскравіше самої доброї пам'яті", а також і те, що "не записане на папері - це порожні мріяння"). Записуючи тези бесіди, ми:

- відточуємо формулювання;
- вибудовуємо черговість аргументів на більш переконливу послідовність;
- продумуємо аргументи, приводячи їх у систему;
- підбираємо необхідні документи, матеріали;
- визначаємо склад учасників.

Мабуть, тут потребують коментарів тільки останні два твердження. Як часто виникає ситуація, подібна такої:

*Перший співрозмовник: "На цей рахунок було рішення наради".*

*Другий: "Яке? Я нічого не знаю".*

Перший: "Зараз покажу вам протокол (шукає - спочатку на столі, потім в ящиках столу, потім в шафі ... Не знаходить). Так ось кудись запропастився. Але я вам точно кажу - було таке рішення .."

Другий: "Напевно, було, раз ви говорите. Але мені не віриться, щоб там могло бути саме таке формулювання, адже від формулювання все і залежить. Тому не можу з вами погодитися ..."

Зрозуміло, що перший співрозмовник програв цей епізод (а з ним, можливо, і всю розмову).

А сталося це тому, що розмова не була забезпечена інформаційно - не були підбрані документи, які, як відомо, є найбільш вагомими доказами.

Відносно числа учасників бесіди слід зауважити, що кожен новий учасник може привнести елемент невизначеності. Тому для керування бесідою слід прагнути до мінімального числа учасників.

Найлегше вести бесіду віч-на-віч, удвох, без сторонніх слухачів. Наявність слухачів створює "ефект театру", коли ми говоримо, маючи на увазі не тільки того, до кого звертаємося, але і інших слухачів; бо часто нам не байдуже, що подумують, що розкажуть іншим свідкам бесіди. Але це не байдуже і нашому співрозмовнику, тому його сприйняття і реакція в присутності сторонніх таки будуть менш передбачуваними.

#### Правило 3. Виберіть час:

а) зручний і вам, і вашому співрозмовнику;

б) достатній для розмови.

Уявіть, що вам належить поговорити з працівницею про її відношення до роботи, розібратися, чому останнім часом її як підмінили: до роботи стала ставитися недбало, на справедливий зауваження грубить ... Треба викликати її на відвертість. Найзручніше для вас час - кінець робочого дня. І ось ви зустрічаєтеся з робітницею, коли до кінця її зміни залишається 20 хвилин ...

Про що вона буде думати, якщо їй після роботи не можна затриматися ні на хвилину (необхідно забрати дитину з садка, наприклад)?

Звичайно ж, тільки про те, щоб розмова не затягнулася! Ясно, що ні про яку відвертість з її боку мови бути не може. Мета не досягнута - отже, бесіда програна.

А вся справа в тому, що ініціатор бесіди порушив і правило 3 (а), і правило 3 (б): не потурбувався, щоб часу було достатньо і зручно не тільки йому.

Ризиковано починати бесіду (з числа тих, які можуть затягнутися) напередодні нарад та інших фіксованих справ.

Не рекомендується починати розмову після події, яка викликала хвилювання, нервові потрясіння, гнів.

#### Правило 4. Оберіть підходяще місце

Воно повинно задовольняти також двом умовам:

а) щоб ніщо не заважало, не відволікало;

б) щоб максимально сприяло цілям розмови.

Заважають зазвичай відвідувачі і телефонні дзвінки. Плануючи бесіду, слід продумати, де розташуватися, щоб ні відвідувачі, ні телефон не втручалися в розмову.

Чи не для будь-якої бесіди найкращим місцем є кабінет керівника. Наприклад, для розмови з підлеглим більше підійде робоче місце підлеглого, де він відчуває себе більш впевнено і невимушено, де і "стіни допомагають". Підходящим місцем може бути і нейтральна територія - якимось вільне в даний момент приміщення.

Втім, і у вашій кімнаті можна створити різні зони спілкування: офіційного, напівофіційного і навіть (якщо дозволяють розміри кімнати) неофіційного спілкування.

При офіційному спілкуванні ви перебуваєте на своєму звичайному місці - за столом.

Для напівофіційного спілкування - розташовуєтеся навпаки відвідувача за приставним столом або за столом засідань, як би прирівнюючи цим свій статус до статусу відвідувача.

Зона неофіційного спілкування являє собою два - три крісла і журнальний столик.

Правило 5. Задачі першої частини розмови:

а) привернути увагу;

б) досягти атмосфери взаємної довіри.

Домогтися стійкої уваги непросто, тому що ми є поганими слухачами. Більше любимо говорити, ніж слухати. Чоловіки, як правило, гірші слухачі в порівнянні з жінками. Вони зазвичай більш нетерплячі в бесідах, особливо коли говорять з жінками.

Але якщо не привернути увагу співрозмовника, розмова не вийде. Як же домогтися уваги?

Якщо ви будете говорити тільки про ваші проблеми, не зачіпаючи інтересів співрозмовника, на успіх розраховувати важко.

Подумайте, як зв'язати ваше запитання з проблемами співрозмовника, або знайдіть, що його може зацікавити в вашому реченні, - інакше кажучи, починайте розмову з теми, що цікавить співрозмовника.

Як ілюстрацію цього методу можна навести, наприклад, кумедний випадок, що мав місце з видатним російським кораблебудівником і математиком, академіком А.Н. Криловим.

Так сталося, що академік поєднував дві важливі посади в морському відомстві. А оскільки виходило це в нього добре, то "морський" міністр запропонував законопроект, за яким це поєднання робилося в подальшому обов'язковим. Морський комітет, що складався здебільшого з престарілих адміралів, готовий був проштампувати і цю пропозицію, не вслухаючись і не вдумуючись в його суть.

Щоб провалити законопроект, Крилову перш за все необхідно було в своєму виступі привернути увагу членів комітету. "Петро Перший, - почав Крилов, - в своєму" Морському Статуті "докладно виклав процедуру розслідування випадків згвалтування дівчат ..." (далі він навів кілька цитат з пікантними подробицями, що остаточно захопило увагу бравих флотоводців). "А закінчується це наставою, - продовжував академік, - зазначенням: карати, незважаючи на персону. Розглянутий же законопроект складений, маючи на увазі мою персону ..."

Після цього виступу законопроект був відхилений.

Атмосфера взаємної довіри також абсолютно необхідна для позитивного результату бесіди. Недружелюбно настроєний співрозмовник буде відкидати навіть розумні пропозиції, просто переносячись на них своє негативне ставлення до їх ініціатору.

Створюється атмосфера взаємного розташування нескладними прийомами.

*Перше, з чого необхідно почати, - це пунктуальність ініціатора бесіди.*

Якщо запрошеному доводиться чекати всупереч призначеного часу, то мимоволі накопичується роздратування, яке може вилитися (навіть і несвідомо) в агресивний настрій. Якщо ж обставини не дозволяють вчасно почати бесіду, необхідно (по можливості, завчасно) сповістити про це запрошеного, вибачитися і запропонувати інший час зустрічі. Ще краще - запитати співрозмовника, який час буде зручно йому.

Сприяють невимушеній, доброзичливій атмосфері бесіди такі слова, як "радий вас бачити", "добре, що зайшли", похвалити за щось, зробити комплімент.

### Правило 6. Підпорядкуйте свою тактику цілям

Напрямок бесіди можна регулювати за допомогою поставлених запитань. Питання можна поділити на так звані "відкриті" і "закриті".

**Відкритим** називається таке питання, на яке не можна відповісти однозначно (так, ні, не знаю), а доводиться, відповідаючи на нього, розповідати. Наприклад: "Розкажіть, будь ласка ...", "Що вам відомо про ...", "Як ви думаєте ..?", "А чому?", "Ваша думка?", "Ваші пропозиції?", "Чим ви це поясните? "

Відкриті питання є незамінними, коли метою є отримання інформації.

Протилежністю відкритим питанням є питання закриті, тобто такі, на які необхідно відповісти "так - ні". Такі питання ефективно використовувати для досягнення наступних цілей: переконати, отримати згоду, підвести до відмови від чого-небудь, подолати опір.

Наприклад, потрібно дати доручення співробітнику, який буде сперечатися, доводити, що це справа не входить в його обов'язки і т. п. Можливий, наприклад, такий варіант діалогу:

Керівник: "Ви були на нараді з питання про ..?"

Підлеглий: "Так, був".

Керівник: "Ви, звичайно, звернули увагу на пункт четвертий рішення?"

Підлеглий: "Так, а що?"

Керівник: "Цей пункт прямо адресується і вам: треба зробити ..." (видається доручення і визначається термін).

Логіка послідовних запитань така, що після кожної відповіді звужується число ступенів свободи, адже, відповідаючи на кожне питання, опонент визначає свою позицію, стає полоненим вже зробленого вибору.

У розглянутому прикладі недбайливий підлеглий, можливо, просто ухилився від наради або читав на ньому детектив (ці можливості не виключає керівник), але сказати "ні" він не наважився, щоб "зберегти своє обличчя". А сказавши «так», він відрізав собі шляхи до відмови від доручення.

У більш складних випадках може знадобитися більше число закритих питань, щоб "загнати в кут" опонента.

Мистецтво бесіди включає в себе і вміння не відволікатися від наміченої мети.

Наприклад, якщо ви не маєте можливості вирішити важливе для відвідувача питання і вам доводиться обмежитися отриманням від нього інформації, то утримайтеся від будь-яких оцінок (навіть приватних), за якими відвідувач може або зав'язати суперечку, або помилково представити вашу позицію. Ні те, ні інше не відповідає вашим цілям. Гарантує ж від цього прорахунку неухильне виконання правила - не відволікатися від наміченої мети.

### Правило 7. Намагайтеся, щоб говорив в основному ваш співрозмовник

З двох учасників бесіди людей психологічну перевагу має той, хто задає питання, а не той, хто багато говорить.

Навіть переконувати ефективніше не за допомогою красномовства, а за допомогою ланцюжка логічно вирішених питань.

Звичайно, керівнику (як і більшості людей) нерідко хочеться поговорити і самому, але тут вже доводиться вибирати: або результативна бесіда, або задоволення виговоритися.

Надавши співрозмовнику можливість говорити, направляючи його розповідь питаннями, ви досягнете наступного:

- максимально розташуйте до себе співрозмовника (люди так люблять, коли їх вислуховують!);

- отримайте найповнішу інформацію про стан справ, про роботу співрозмовника, про його ставлення до роботи і навіть про взаємини його з оточуючими. Все це корисно знати для ефективного ведення бесіди;

Вам буде легше переконати співрозмовника: адже ви розташували його до себе і максимально проінформовані про нього.

Ця тактика ( "менше говорити - більше питати") дозволяє керівнику з честю виходити з досить скрутних ситуацій.

Наведемо одну з них. Спеціаліст звертається до свого керівника за допомогою. Трапляється, що керівник не в змозі допомогти, - то чи питання впирається в технічні тонкощі, в яких керівник не перевищує запитувача, чи то керівник новий і ще не увійшов в тонкощі, знання яких необхідно для надання допомоги. Однак відмовити в допомозі керівник вважає неприпустимим з міркувань авторитету. Як бути?

Застосувати обговорюваний прийом. Попросити викласти суть проблеми. Потім питаннями стимулювати підлеглого розповісти все більш і більш тонкі деталі.

Як часто такі розмови закінчуються вигуком фахівця: "Зрозумів!" А адже керівник допоміг йому не ідеями, а тим, що просто змусив його розповісти все по порядку, привести в систему свої ж знання, інтуїтивні враження замінити чіткими формулюваннями.

Цей метод можна назвати методом непрямої консультації. А в основі його, як бачимо, лежить правило 7. Це правило (як, втім, і всі інші) не варто фетишизувати, домагатися його виконання в будь-якому випадку. Наприклад, співрозмовник може виявитися мовчазним (по властивості характеру або під впливом ситуації), так що примушувати його говорити може виявитися мукою для обох. Найважливіше в цьому правилі - щоб все, що хоче сказати співрозмовник, було їм висловлено.

Правило 7 має на меті усунути положення, коли ініціатор бесіди, або старший за посадою, говорить зазвичай набагато більше, ніж друга сторона.

#### Правило 8. Будьте на висоті положення

Це правило відноситься, перш за все, до людини, яка критикує. Робити зауваження підлеглим в разі їх недоробок - одна з важливих, але непростих обов'язків керівника.

Якщо підлеглий проштрафився, то він очікує, що керівник буде до нього не тільки суворим, але і справедливим. А оскільки багато тих, хто шукає насамперед об'єктивні і поважні причини і тільки потім схильні звинувачувати себе, то, якщо їх не вислухати, створюється враження несправедливості критики. Тому правило 8 має наступну розшифровку:

- вислухайте пояснення;
- зберігайте рівний тон (в правилах для керівного персоналу багатьох корпорацій, фірм, підприємств є і таке: "У взаєминах з підлеглими майте нескінченне терпіння!");
- перш ніж критикувати, знайдіть, за що похвалити, і похваліть. Це дуже ефективний прийом. Особливо бажано його застосування напередодні критики. Наприклад, ви говорите: "Ми з вами працюємо разом ... (скільки-то років) і нерідко ваші результати були просто чудові (приводите 1-2 прикладу). Але поясніть, що відбувається з останнім моїм дорученням?"

У даній ситуації підлеглому нарікати на несправедливе, упереджене до себе ставлення немає ніяких підстав: адже він побачив, що реєструється все - і хороше, і погане.

Шукаючи, за що похвалити, ви надаєте допомогу не тільки співрозмовникові, а й собі, оскільки зіставлення гарного і поганого зробить і вашу позицію більш зваженою, більш терпимою. А це полегшить і виконання двох попередніх правил: вислухати і зберегти рівний тон. І конфронтації, до якої часто призводить критика, не виникне.

Це дуже важливий момент: адже невдоволення критикою "з'їдає" значну частину конструктивного сенсу зауважень.

#### Правило 9. Фіксуйте отриману інформацію

Відомості, отримані під час бесіди, випаровуються з нашої пам'яті вже в процесі бесіди. Тому рекомендується робити позначки під час розмови, а після закінчення його зробити короткий запис (цифри, факти, прізвища, телефони) в діловому блокноті.

Особливо швидко втрачається інформація, отримана по телефону: відсутність зорового образу значно знижує здатність до запам'ятовування.

Тому природній рух ділової людини, коли, піднімаючи телефонну трубку, він присуває лист для запису інформації.

#### Правило 10. Припиняйте бесіду відразу після досягнення наміченої мети

Людина краще запам'ятовує те, що почула на початку бесіди, а робить те, що чула у кінці.

Найкращий результат бесіди (якщо ви спонукали співрозмовника щось зробити) - це коли він приступить до виконання відразу після закінчення бесіди. Крім своєчасності, тут можна очікувати і більшу точність виконання, оскільки всі тонкощі ваших повчань найбільш свіжі в пам'яті.

Якщо ж, завершуючи розмову, ви вирішите поговорити про щось, то цим ви знизите ефект ваших попередніх зусиль. Після такої балаканини працівник не згадає багатьох деталей розмови.

Невимушений обмін думками "за життя" краще перенести на початок бесіди - для створення атмосфери доброзичливості (відповідно до завдань першої частини бесіди - правило 5).

#### **Деякі поради, що оберігають від найпоширеніших помилок:**

- Не сидіть на краєчку стільця: це створює враження, що ви хочете скоріше звільнитися від співрозмовника;
- Не совайтесь на стільці. Це свідчить про невпевненість і нерішучість;
- Не затягуйте час: затягування бесіди сприймається як небажання обговорювати важливі питання;
- Не поспішайте: краще не проводити бесіди, ніж поспішати і комкати обговорювані проблеми. Поспіх завжди оцінюється негативно. Ставте питання так, щоб вони не наводили на відповіді і не оголювали передчасно висновків;
- Менше вживайте слово "я": це створює несприятливе враження;
- Не дивіться на співрозмовника зверхньо, вважайте його рівним з собою в усіх відношеннях;
- Не гарячіться: гарячість часто позбавляє теплоти відносин;
- Не створюйте з себе віщуна і розумника;
- Не робіть висновків за співрозмовника;
- Не давайте поспішних обіцянок. Може трапитися так, що обіцянки з об'єктивних обставин виконати буде неможливо;
- Не намагайтеся підключати питання, до яких ви не готові.

## **Складання та оформлення документів в управлінській діяльності**

Діяльність по документуванню, обробці та організації роботи з документами в процесі здійснення управлінських функцій називається **діловодством**.

В управлінській діяльності користуються головним чином текстовими документами, виготовленими на паперових носіях (рукописні, машинописні, друкарські, створені за допомогою комп'ютерної та оргтехніки), а також документами на магнітних стрічках (аудіо - та відеозаписи), дискетах, фотоплівці.

Основні і спеціальні функції органів управління становлять, відповідно, основу двох груп документів і типів діловодства- адміністративного та спеціалізованого.

Адміністративне діловодство - це організація роботи з організаційно-розпорядчими, довідково-інформаційними та іншими документами, пов'язаними з виконанням основних управлінських функцій.

Спеціалізоване діловодство пов'язане з виконанням спеціальних управлінських функцій (бухгалтерське діловодство, військове та ін.) І відрізняється по номенклатурі і формі документів, правилами їх обробки, зберігання і т. п.

Численною групою документів є система управлінських (адміністративних, загальних) документів, пов'язана з виконанням основних управлінських функцій (планування, координація діяльності тощо).

До її складу входять:

1. Організаційні документи (положення, статут, інструкція, правила).
2. Розпорядчі документи (постанова, рішення, розпорядження, наказ, витяг з наказу, вказівка).
3. Довідково-інформаційні документи (акт, відгук, висновок, довідка, доповідь, службова, доповідна і пояснювальна записки; запрошення (повідомлення), пропозиція, звіт, огляд, план роботи, оголошення, протокол і виписка з протоколу, службові листи (кореспонденція), телеграма, факс, телефонограма).
4. Документи по кадрово-контрактним питанням (автобіографія, заява, посвідчення, характеристика, список, контракт, трудова угода).
5. Особисті офіційні документи (доручення, розписка, заповіт, посвідчення).

Документ як засіб фіксації певним чином на спеціальному матеріалі управлінської інформації є основним видом ділової мови.

Документ повинен бути достовірним, переконливим, належним чином зміненим і оформленим, мати офіційний характер, бути адресним, тематично обмеженим, максимально точним і відповідним до тривалого зберігання.

Кожен документ складається з окремих складових частин - реквізитів.

Сукупність розміщених у певній послідовності реквізитів документа називається формуляром.

### **Оформлення тексту документа**

1. На бланку друкується тільки перша сторінка тексту, наступні - на стандартних аркушах.

2. Назва документа друкується великими літерами без крапки в кінці (якщо друкованих знаків не більше 14, то можна друкувати вразрядку).

3. У рукописних документах назва документа пишеться з великої (розписка, доручення, автобіографія і т. д.) або з малої літери (заява, пояснювальна, доповідна записка тощо) відповідно до правил пунктуації.

4. Текст документа завжди починається з абзацу. Абзаци всередині пунктів не нумерують.

5. Текст документа на аркушах формату А-4 друкують через 1,5 міжрядкових інтервалу, формату А-5 - через 1 інтервал.



6. Реквізити документа (зокрема назва документа) відокремлюють від інших реквізитів 2-3 вільними міжрядковими інтервалами. Максимальна довжина рядка багаторядкових реквізитів (крім тексту) - 28 знаків.

7. Членування тексту документа може здійснюватися так:

1. Назва розділу.

*Розділ 1.*

1.1. Назва підрозділу.

*Частина 1.*

1.1.1. Назва пункту.

*Пункт 1.*

1.1.1.1 Назва підпункту.

*§ 1.*

8. Нумерація рубрик може виконуватися з використанням точок або крапки з комою в кінці рубрик списку:

а) якщо після позначення рубрики стоїть крапка, словосполучення чи речення рубрики починається з великої літери, в кінці речення ставиться крапка;

\_\_\_\_\_ . 1) \_\_\_\_\_ . . \_\_\_\_\_ I. А . \_\_\_\_\_ .

\_\_\_\_\_ . 2) \_\_\_\_\_ . . \_\_\_\_\_ II. Б . \_\_\_\_\_ .

\_\_\_\_\_ . 3) \_\_\_\_\_ . . \_\_\_\_\_ III. В . \_\_\_\_\_ .

б) якщо після позначення рубрики точки немає, словосполучення чи речення рубрики починається з малої літери, в кінці речення ставиться крапка з комою, після останнього в списку - точку;

1) \_\_\_\_\_ ; а) \_\_\_\_\_ ;

2) \_\_\_\_\_ ; б) \_\_\_\_\_ ;

3) \_\_\_\_\_ . в) \_\_\_\_\_ .

в) Якщо позначення рубрики здійснюється значками, в кінці рубрики може ставитися крапка з комою, тоді наступна рубрика повинна починатися з малої літери, або точка, і тоді наступна рубрика повинна починатися з великої літери (особливо, якщо рубрика складається з декількох пропозицій);

- \_\_\_\_\_ ; \* \_\_\_\_\_ ; - \_\_\_\_\_ . \* \_\_\_\_\_ .

- \_\_\_\_\_ ; \* \_\_\_\_\_ ; - \_\_\_\_\_ . \* \_\_\_\_\_ .

- \_\_\_\_\_ . \* \_\_\_\_\_ . - \_\_\_\_\_ . \* \_\_\_\_\_ .

9. У зовнішніх документах використовуються тільки загальноживана аббревіатура і скорочення:

а) КМ - Кабінет Міністрів; ЗАТ - закрите акціонерне товариство, СП - спільне підприємство, КБ - конструкторське бюро; Облдержадміністрація, автопарк;

б) млн - мільйон; с.г. - Сільське господарство, л. - Лист, ін-т - інститут, укр. - Український, і. о. - Виконуючий обов'язки, заст. - Заступник, сб. - Суббота, вул. - Вулиця;

в) все інші назви установ, структурних підрозділів, посад тощо пишуться повністю (в листах - при першій згадці).

10. У внутрішніх документах можуть вживатися аббревіатура і скорочення, прийняті в даній установі або структурному підрозділі: ДПК - Хмельницький політехнічний коледж, ММФ - механіко-математичний факультет тощо ,

11. Підпис документів. Підпис укладача або відповідальної особи переноситься на іншу сторінку тільки за умови наявності на ній не менше двох рядків тексту. У розшифровці підпису другий ініціал (по батькові) може не вказуватися, саме розшифровки розміщується на рівні останнього рядка найменування посади. Підпис ставиться під текстом документа після 2-3 пропущених рядків, починаючи від лівого поля.

11.1. Завідувач аптекою(підпис)

*І.І. Іванов*

01.02.2014

11.2. Завідувач аптекою  
(підпис)

І.І. Іванов  
01.02.2014

11.3. 01.02.2014

11.4. Директор ТОВ «Панацея»  
Головний бухгалтер

Бухгалтер  
(підпис)

П.П. Петров  
01.02.2014

(підпис) М. Криниця

(підпис) В.В. Сокіл

(підпис) І.В. Трофімов

Якщо в попередніх реквізитах документа вказувалося прізвище, ім'я по батькові особи, автор документ (заява, автобіографію і т.д.), цей документ може підписуватися без розшифровки підпису

23.05.2009 (підпис)

12. Затвердження документа (справа вгорі):

ЗАТВЕРДЖУЮ  
директор ТОВ «Панацея»  
(Підпис) В.С. Бобров  
06.03.2014

13. Узгодження документа (розташовують під підписом або під візами):

Погоджено

Голова ЗАТ «ОПЕК»

\_\_\_\_\_ (Підпис) \_\_\_\_\_ П. Кнопов

11.02.2014

14. Адресат (посадова особа):

14.1. Керівнику установи:

Директору Харківського заводу  
транспортного обладнання  
Шведову М.Г.  
61078, м Харків, вул. Заводська, 5

14.2. Конкретному посадовцю:

Харківський завод металоконструкцій  
Начальнику відділу кадрів  
Онищенко Т.К.  
62135, м Харків, вул. Оркестрова, 8

14.3. Кільком посадовим особам;

Президенту ЗАТ «Трансгаз»  
За Директору комерційних питань  
Керівникам груп маркетингових досліджень

15. Способи датування документа

15.1. 24.09.2013 р.; 24-28.09.2013 р;

15.2. 24.09.2013; 03.12.2013 - 04.04.2013

15.3. 16 травня 2013 р (У фінансових документах).

При підписанні документа дата повинна стояти зліва від поля під посадою.

16. Взаємне розташування ініціалів і прізвища

16.1. На адресації, на резолюціях ініціали ставляться після прізвища:

Стасевичу Р.Г.

Проскурін В. Т.

16.2. При підписанні документа, його затвердження ініціали ставляться перед прізвищем:

Н. Г. Малишева

*Д. С. Сафонов*

16.3. У текстах документів (списки, накази і т.п.) ініціали ставляться після прізвища:

*«... Зарахувати Самсонова В.Л. на посаду ... »*

17. Візи на документі (відносяться в лівій частині листа від поля):

*Начальник юридичного відділу*

*(Підпис) Б. Юркевич*

*01.02.2014*

*Начальник планового відділу*

*(Підпис) С.Н. Бодрова*

*01.02.2014*

18. Відмітка про виконавця розташовується на лицьовій стороні або (якщо немає місця) на звороті останнього аркуша в лівому нижньому кутку (прізвище, телефон):

*Мещерський, 22-46-87*

19. Відмітка про виконання документа і направлення його до справи підписується і датується виконавцем документа або керівником структурного підрозділу, де його підготовлено. Виконується від руки внизу документа, як правило, зліва:

*У справу № 09-23.*

*Питання вирішене під час*

*особистої зустрічі з юрисконсультом ТОВ «Степ» Кравцовим С.М.*

*(Підпис) М. Левченко*

*24.12.2013*

20. Відмітка про надходження документа розміщується в правому нижньому кутку першого аркуша документа (вказується - від руки або з використанням відповідного штемпеля - скорочена назва установи - одержувача, внутрішній індекс дата надходження):

*ВАТ «Скіф»*

*Вх. № 48*

*07.11.2013*

*(Підпис)*

21. Індксація документів (створених або отриманих) проставляється на першій сторінці документа зліва вгорі:

*№ 07 - 12/76:*

*де 07 - індекс структурного підрозділу;*

*12 - номер справи, в якому буде зберігатися документ;*

*76 - реєстраційний (вхідний або вихідний) номер.*

22. Посилання на індекс і дату вхідного документа, який виконується або на який дається відповідь:

*На № 07 - 12/76 від 12.03.2014.*

23. Розміщення печатки документа. Кутові штампи на документах проставляють по необхідності справа вгорі. Печатка ставиться так, щоб вона захоплювала 3-4 літери назви посади особи, яка підписала документ.

На службових листах (друкованих та бланках) печатка не ставиться. Відбиток гербової (круглої, що прирівнюється до гербової) печатки ставиться на гарантійних листах, штатних розкладах і зміни в них, договорах, дорученнях, посвідченнях, заявках на обладнання, винаходи тощо

**Автобіографія** - це документ, в якому особа, що складає його, дає опис свого життя та діяльності в хронологічній послідовності.

Автобіографія повинна бути вичерпною і лаконічною, може писатися від руки або з використанням технічних засобів. Залежно від призначення автобіографія може бути: автобіографією - розповіддю (полягає в довільній формі); автобіографією - документом (точно викладаються основні факти).

Автобіографія складається з наступних реквізитів:

1. Назва документа.
2. Текст.
3. Дата.
4. Підпис, ініціали, прізвище особи, автор автобіографію.

Основними складовими частинами тексту автобіографії є:

1. Прізвище, ім'я, по батькові (повністю, в називному відмінку).
2. Число, місяць, рік і місце народження.
3. Відомості про навчання (роки і місце, отримана освіта та спеціальність за дипломом і т.д.).
4. Відомості про трудову діяльність (коли, де, на якій посаді працював автор автобіографії, місце роботи або навчання, посада).
5. Відомості про громадську роботу, досягнення, захоплення, захоплення.
6. Відомості про батьків (прізвище, ім'я, по батькові, дата народження, де і ким працюють, посада або місце роботи).
7. Склад сім'ї та стан сім'ї.
8. Паспортні дані, домашня адреса, номер телефону.

**Характеристика** - це документ, в якому дається оцінка ділових і моральних якостей працівника (учня, студента).

Характеристика дається, як правило, з останнього місця роботи або навчання. Готує її завідувач. Підписується керівником установи або керівником установи та керівником структурного підрозділу та засвідчується гербовою або круглою (що прирівнюється до гербової) печаткою.

Характеристика подається при вступі до навчальних закладів, висуванні на виборні посади, переобранні, атестації, оформленні на роботу, тощо. Залежно від призначення може бути виробничою, атестаційною, рекомендаційною, нейтральною.

Характеристика складається, як правило, з таких реквізитів:

1. Назва документа.
2. Прізвище, ім'я, по батькові особи (повністю), на яку складається характеристика, в родовому відмінку.
3. Посада, науковий ступінь, вчене звання (якщо є), місце роботи, навчання.
4. Рік народження (при необхідності - національність, домашня адреса, освіта).
5. Текст.
6. Дата Висновки характеристики.
7. Підпис керівника установи (другим може бути підпис керівника структурного підрозділу, інших посадових осіб).
8. Печатка установи.

Текст характеристики містить, як правило, такі дані:

- Короткі анкетні дані про особу, на яку складається характеристика;
- Відомості про трудову (навчальну) діяльності особи (де, з якого часу працює, на яких посадах працює або дані про навчання);
- Оцінка ділових і моральних якостей особистості, ставлення до колег, риси характеру, відомості про стягнення, захоплення, нагороди;
- Висновки про особу, на яку складається характеристика;

- Місце, куди подається характеристика.

**Резюме** - документ, в якому особа в стислій формі повідомляє основні відомості про себе для участі в конкурсі на заміщення вакантної посади.

Резюме складається з наступних реквізитів:

1. Назва документа.
2. Текст.
3. Дата.
4. Підпис.

Текст документа містить такі дані:

1. Ім'я, прізвище, по батькові (повністю, в називному відмінку).
2. Дата і місце народження (відповідно до паспортних даних).
3. Домашня адреса, телефон.
4. Сімейний стан.
5. Освіта (учбові заклади, підготовка, перепідготовка, курси тощо).
6. Науковий ступінь, вчене звання (якщо є).
7. Трудова діяльність, досвід роботи (окремо - за фахом, на яку претендує кандидат).
8. Додаткові дані (особисті якості, знання, навички, суміжні спеціальності - все те, що може дати більш точні уявлення про позитивні якості кандидата).

**Наказ** - це розпорядчий документ, що видається керівником установи структурного підрозділу) на правах єдиначальності та в межах своєї компетенції, обов'язковий для виконання підлеглими.

Наказ створюється, як правило, у відповідному структурному підрозділі (виконавцем або керівником), підписується керівником структурного підрозділу, узгоджується з іншими посадовими особами установи, в компетенції яких знаходиться повне або часткове вирішення питання, про яке йдеться в наказі (заступником керівника установи, куратором питань, про які йдеться в наказі, юристом). До проекту наказу додають документи, що мотивують його доцільність.

Наказ набирає чинності з моменту його підписання, якщо інший термін не зазначений в його тексті. Право підписання наказів визначається законодавством: зазвичай це право мають керівники установ, їх перші заступники, а також деякі посадові особи відповідно до їх повноважень і компетенції.

Наказ діє до тих пір, поки не буде скасовано (особою, яка його підписала, або вищою інстанцією) або поки не буде виконано або поки не закінчиться термін його дії, зазначений в самому наказі.

Наказ не має юридичної сили і підлягає скасуванню, якщо він виданий з порушеннями встановлених правил.

Накази бувають індивідуальними і нормативними:

-індивідуальні накази пов'язані з вирішенням питань трудової діяльності конкретних осіб (заохочення і стягнення, переведення на іншу роботу тощо.).

-нормативні накази - це безособові накази, які регламентують трудову діяльність всього трудового колективу або його частини (правила внутрішнього трудового розпорядку, реорганізація структурних підрозділів тощо).

Розрізняють два види наказів:

- по особовому складу;
- з питань основної діяльності.

Накази по особовому складу (це, як правило, індивідуальні накази) пов'язані з вирішенням питань трудової діяльності окремих працівників зарахування на посаду, звільнення, преміювання тощо).

Накази з основної діяльності (нормативні накази) - це документи, які оформляють рішення керівника по організації роботи установи в цілому або його структурних підрозділів (конкретні заходи щодо виконання директив вищестоящих органів, планування роботи окремих структурних підрозділів і т.п.).

Накази складаються з наступних реквізитів:

1. Повна назва установи, де видається наказ.

2. Назва документа.

3. Дата.

4. Номер.

5. Назва (заголовок) наказу (про що наказ).

6. Текст.

7. Підпис (посада керівника, підпис, ініціали, прізвище). Текст наказу складається, як правило, з констатуючої і розпорядчої частини.

Реєстрація розірвання складається зі вступу, де вказується причина видання наказу (наявність розпорядчого документа вищого органу тощо), аргументації (викладаються основні факти) і висновку (мета видання наказу). Розпорядча частина містить конкретні пункти, в яких викладається зміст наказу (заходи або дії, терміни, виконавці, відповідальні і т.д.).

У текстах наказів по особовому складу (про прийом, звільнення, переведення, надання відпустки тощо) слід вказувати наступні дані:

1. Прізвище, ім'я, по батькові (перший раз в тексті наказу вказується повністю) особи, зараховується (звільняється, переводиться) на посаду.

2. Назва посади (структурного підрозділу), на яку приймається людина (з якої на яку переводиться, з якої звільняється).

3. Дата зарахування (звільнення, переведення). Якщо в тексті вона відсутня, приймається дата підписання наказу керівником установи.

4. На яких умовах (за контрактом, на постійну або тимчасову роботу, на який термін, за сумісництвом і т.п.).

5. Особливі умови (скорочений робочий день, неповний робочий тиждень, матеріальна відповідальність і т.д.).

6. Форма оплати праці (відповідно до штатного розкладу, погодинна і т.д.).

У таких наказах після тексту обов'язково вказується підстава:

1. Для зарахування на посаду - заява особи, зараховується на посаду, згода керівника структурного підрозділу і т.д. ..

2. Для звільнення з посади - заява особи, звільняють (за власним бажанням, у зв'язку з виходом на пенсію, ліквідація, реорганізація установи та інші з посиланням на відповідні статті КЗпП та / або інші закони).

3. Для переведу з однієї посади на іншу - заява особи про переведення або вказівку відповідної статті КЗпП України.

4. Особа, зараховується на посаду (звільняється, переводиться), має ознайомитися зі змістом наказу, розписатися в оригіналі і вказати дату ознайомлення з документом.

**Пояснювальна записка** - це документ, в якому:

- Особа викладає причини якихось подій, фактів, допущених нею порушень (по полягає власною ініціативою або на вимогу керівника структурного підрозділу або установи);

- Міститься додаток або доповнення до основного документа, що пояснює зміст окремих його положень (мета, актуальність, структура, зміст призначення і ін Плану, звіту, проекту тощо ...).

Пояснювальні записки можуть бути службовими (відтворюються, як правило, на бланках) і особистими (відтворюються на аркушах паперу з підписом автора).

*Службова записка пояснення містить такі реквізити:*

1. Назва структурного підрозділу, звідки надійшов документ (розміщується вгорі ліворуч).

2. Адресат (посада, установа, прізвище, ініціали, розміщується вгорі праворуч).

3. Назва документа.

4. Дата.

5. Номер.

6. Заголовок (Про ...).

7. Текст.

8. Посада адресанта.

9. Підпис, ініціали, прізвище адресанта.

*Особисті пояснювальні записки часто пишуться з такими реквізитами:*

1. Адресат (посада, установа, прізвище, ініціали).

2. Адресант (посада, установа, прізвище, ініціали).

3. Назва документа.

4. Текст.

5. Дата.

6. Підпис, ініціали, прізвище адресанта.

*Доповідна записка* - це документ, адресований керівнику структурного підрозділу, установи, організації вищого рівня, в якому викладається інформація про факти, події, ситуацію, що склалася, виконану роботу і т.д., а також наводяться свої висновки і пропозиції.

Складається за власною ініціативою або за вказівкою керівника та має наступні реквізити:

1. Назва структурного підрозділу, звідки надійшов документ (розміщується вгорі ліворуч).

2. Адресат (посада, установа, прізвище, ініціали, розміщується вгорі праворуч).

3. Назва документа.

4. Дата.

5. Номер.

6. Заголовок (Про ...).

7. Текст.

8. Посада адресанта.

9. Підпис, ініціали, прізвище адресанта.

Деякі реквізити в доповідних записках як внутрішніх документах часто не пишуться (структурний підрозділ, звідки надійшов документ, номер, заголовок).

**Акт** - це документ правової дії, в якому констатуються або підтверджуються факти, події, пов'язані з діяльністю підприємств, установ або їх структурних підрозділів, вчинками посадових осіб.

Акти поділяються на законодавчі та адміністративні.

Законодавчі акти містять рішення щодо чинних законів, указів, постанов чи їх розділів або пунктів.

Адміністративні акти складаються тимчасовими або постійно діючими комісіями, окремими посадовими особами (ревізорами, інспекторами) в присутності свідків або без них за результатами ревізій, при прийомі - здачі справ або товарно-грошових цінностей, проведенні випробувань нової техніки, випадках, інвентаризації, зміні керівництва т .буд .. Тимчасові комісії призначаються, як правило, наказом керівника установи, якому потім подаються на розгляд і затвердження результати роботи комісії. При необхідності акти розглядаються і затверджуються вищою інстанцією.

Кількість примірників актів визначається нормативними документами або практичними потребами. Акт може бути підставою для видання адміністрацією відповідних розпорядчих документів, судового позову.

Акт складається з наступних реквізитів:

1. Автор документа (назва відомства, організації).
2. Затвердження (вгорі праворуч).
3. Назва документа.
4. Дата, номер, місце складання.
5. Тема.
6. Підстава (наказ керівника установи).
7. Склад комісії.
8. Присутні.
10. Текст.
11. Відомості про кількість примірників, їх місцезнаходження.
12. Перелік додатків до акта.
13. Підписи членів комісії і присутніх (при необхідності).

Текст акту складається з вступної (підстави для складання акта, склад комісії, мета її роботи) і констатуючої частин (суть і характер проведеної роботи, встановлені факти, пропозиції, висновки).

**Службові листи** - узагальнена назва різних за змістом інформаційних документів, які виступають основним засобом спілкування і оперативного управління діяльністю установ, організацій, підприємств.

За функціональними ознаками листи поділяють на два види:

1. Листи, що потребують відповіді (лист - прохання, лист-запит, лист-нагадування, лист - пропозицію, -лист-звернення, лист-вимога і т.п.).
2. Листи, які не потребують відповіді (лист-відповідь, лист-запрошення, лист-подяку, що супроводжує, гарантійний, комерційний, рекомендаційний лист і т.д.).

Текст листа складається, як правило, зі вступною та основної частин, логічно пов'язаних між собою. У вступній частині вказуються факти, події, обставини, що спричинили написання листа, посилання на нормативні документи, інструкції тощо. В основній частині викладається зміст листа:

- В листі-проханні- викладається прохання;
- В інформаційному листі- повідомляється про певний факт чи захід;
- В листі – запрошенні- пропонується взяти участь в якомусь заході;
- В листі підтвердженні - повідомлення про отримання будь-якого відправлення (листи, телеграми тощо);
- В листі нагадуванні - вказівка про наближення або закінчення терміну певного зобов'язання або проведення заходу;
- В листі висловлюється рішення з приводу вже поставленого питання;



## ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОЇ РОБОТИ

**Завдання 1.** Вивчити правила підготовки і проведення ділової бесіди і підготуватися до ділової бесіди (звіт про виконану роботу). Скласти план проведення бесіди.

**План проведення бесіди**

**Завдання 2.** Вкажіть вид документа, заповнивши *табл. 11.1*.

*Таблиця 11.1*

### Класифікація управлінських документів

№ п/п	Тип управлінського документа	Вид документа
1	2	3
1.	Організаційні	
2.	Розпорядчі	

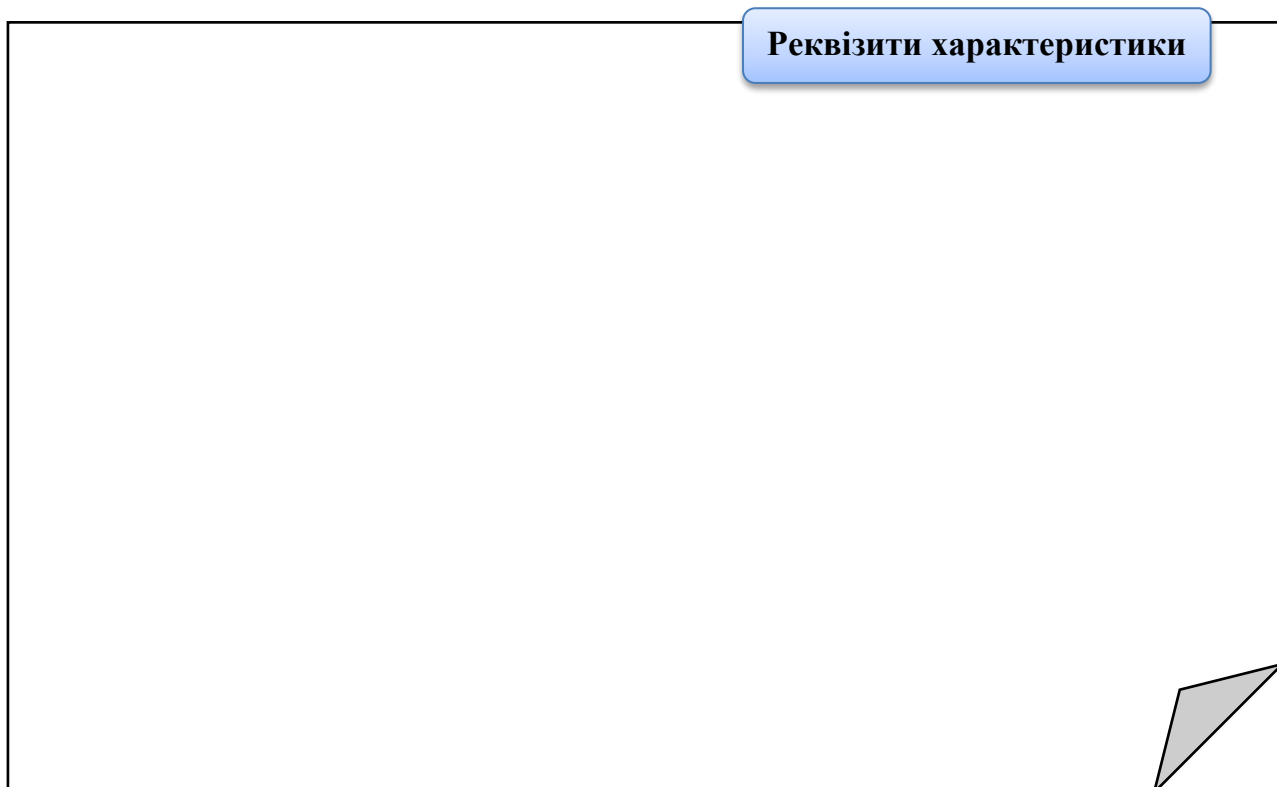
1	2	3
3.	Довідково-інформаційні	
4.	Документи по кадрово-контрактних питань	
5.	Особисті офіційні документи	

**Завдання 3.** Представити структуру бланка документа.

**Структура бланка**

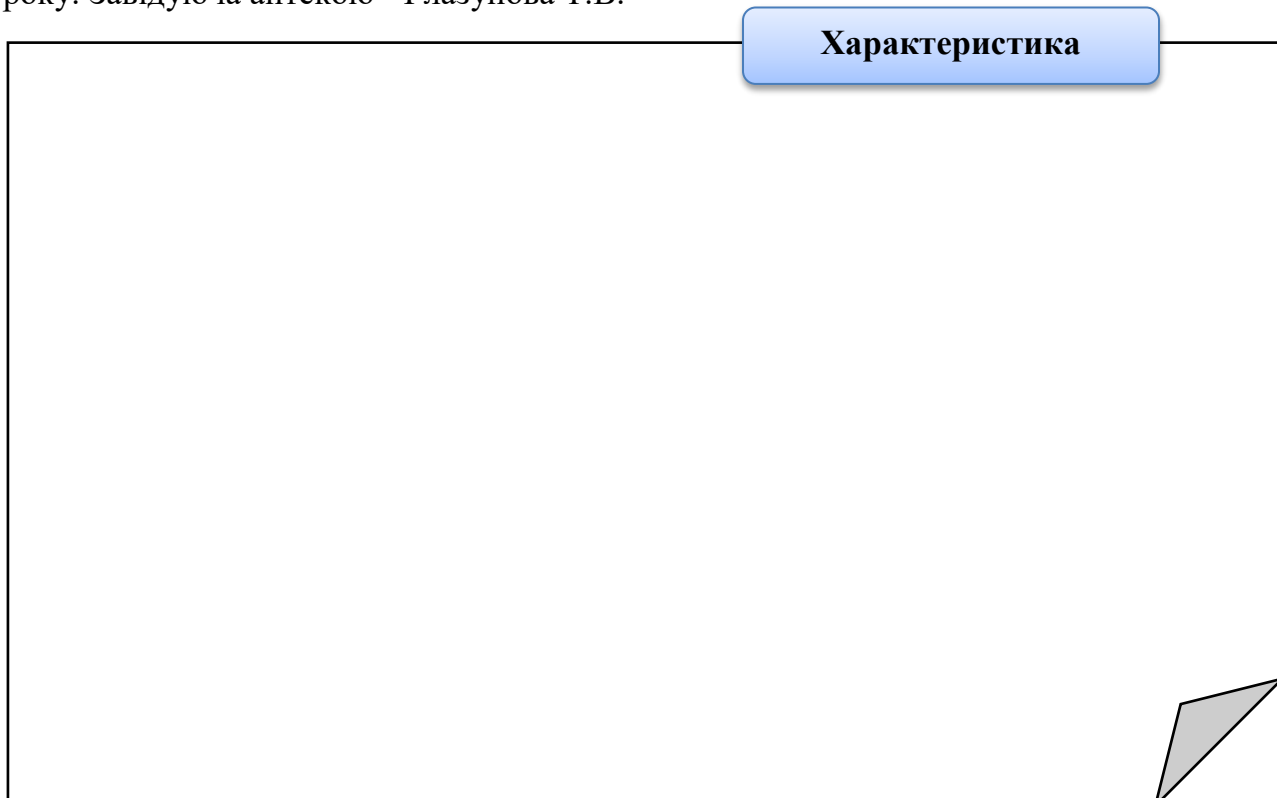
**Завдання 4.** Вкажіть основні реквізити порядку складання характеристики.

	<b>Реквізити характеристики</b>
--	---------------------------------



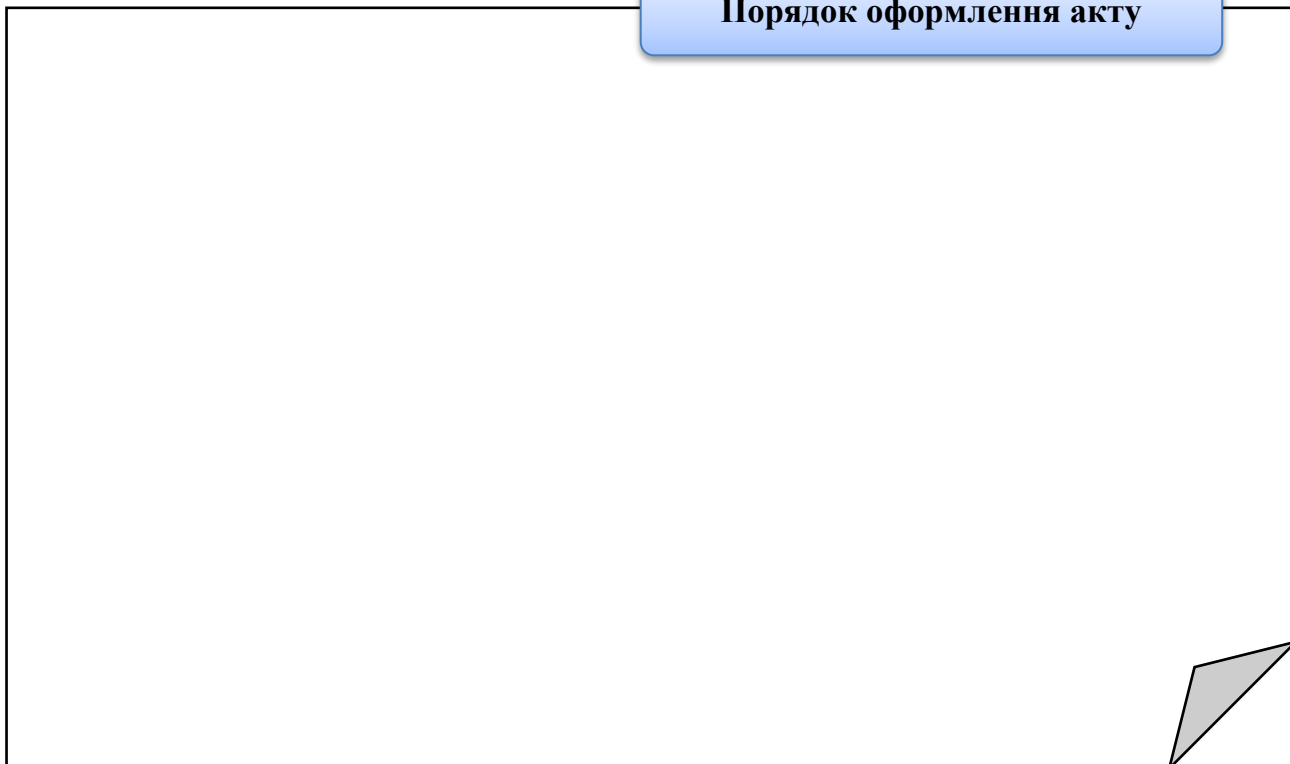
**Завдання 5.** За допомогою алгоритму оформлення характеристики (див. завдання 3), скласти характеристику про проходження виробничої практики з менеджменту та маркетингу у фармації студентки Запорізького державного медичного університету 5 курсу фармацевтичного факультету 8 групи Йолкіної І.В. Місце проходження - КП «Едельвейс» аптека №4, м.Запоріжжя. Час проходження: з 15 січня по 27 січня 20\_\_ року. Завідуюча аптекою - Глазунова Т.В.

	<b>Характеристика</b>
--	-----------------------



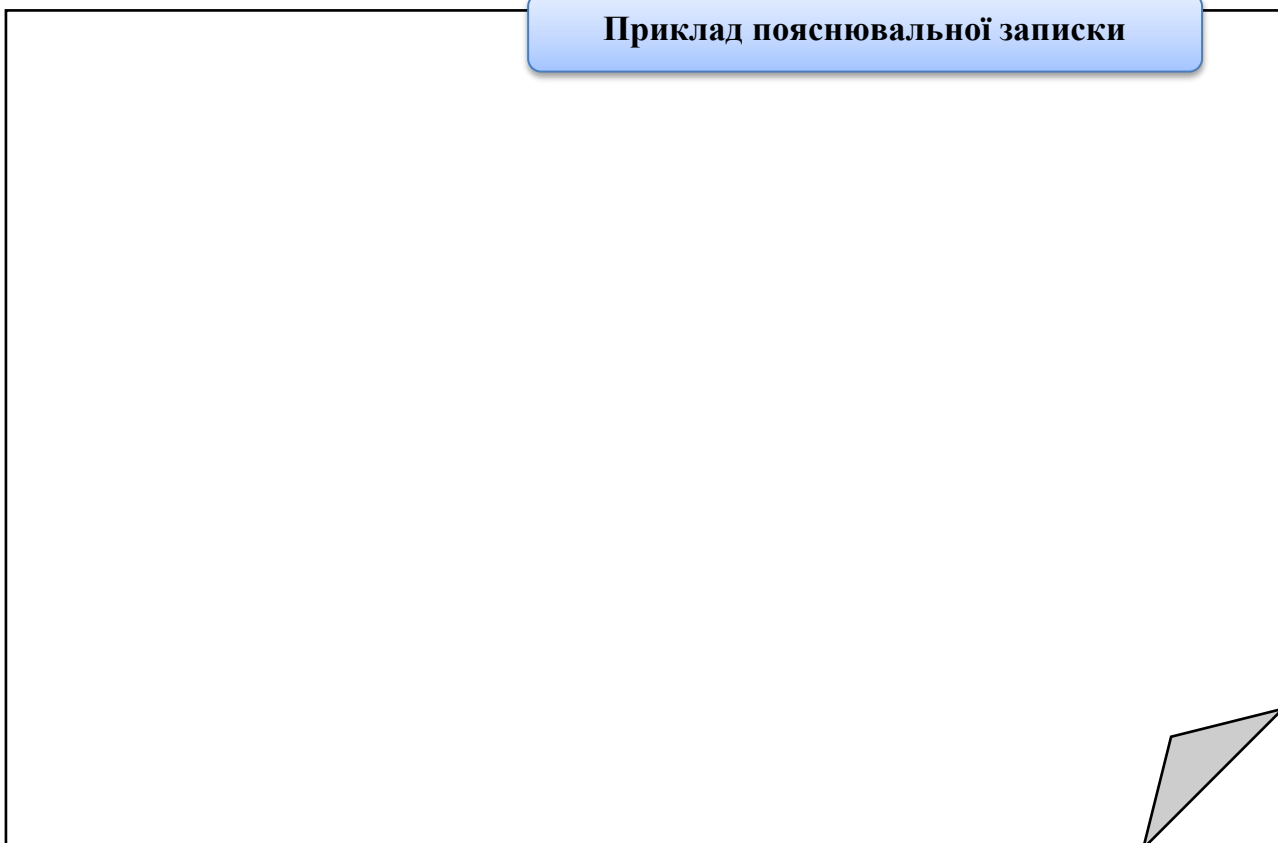
**Завдання 6.** У вигляді схеми відобразити порядок оформлення адміністративного документа - акту.

**Порядок оформлення акту**



**Завдання 7.** Провізор Іванова Н.Ю. запізнилася на роботу. Завідуюча аптекою Глазунова Т.Є. вимагала письмового пояснення причин запізнення. Складіть пояснювальну записку.

**Приклад пояснювальної записки**



## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### *Основна*

1. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації : підручник / Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька; за ред. Б.П. Громовика. – К.: Медицина, 2008. - С. 164-185.
2. Менеджмент у фармації: підручник / О.Є. Кузьмін, Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька, О.Г. Мельник – Вінниця, НОВА КНИГА, 2009. - С. 216-230.
3. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч. I. Менеджмент в фармации: учеб. для студ. вузов / З.Н. Мнушко, Н.М Дихтярева ; под ред. З.Н.Мнушко. – Х. : Изд-во НФаУ: Золотые страницы, 2007.- С.127-144.
4. Мнушко З.М. Менеджмент та маркетинг у фармації. Ч. I. Менеджмент у фармації : підруч. для студ. ВНЗ / З. М. Мнушко, Н. М. Діхтярьова ; за ред. З.М. Мнушко. – Х. : НФаУ : Золоті сторінки, 2009. – 448 с.

### *Додаткова*

5. Дороніна М. С. Культура ділового спілкування і партнерства : навч. посіб. / М.С. Дороніна , А. В. Доронін ; М-во освіти і науки України, Харк. нац. екон. ун-т. — Х.: Вид. ХНЕУ, 2008. — 202 с.
6. Етика ділового спілкування менеджера : навч. посіб. / [В.К. Бабайлов та ін.]; М-во охорони здоров'я України, Нац. фармацевт. ун-т. — Х.: Вид-во НФаУ, 2008. — 191 с.
7. Максименко В.Ф. Сучасна ділова українська мова / В.Ф. Максименко. – Харків: Торсінг плюс, 2006. – 448 с.
8. Матеріали лекцій.

## ПРИКЛАДИ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

**1**

*При виборі підходящого місця для бесіди потрібно враховувати те, що воно повинно відповідати такій умові*

**Максимально сприяти цілям розмови**

Бути просторим

Бути добре освітленим

Повинно бути обладнано оргтехнікою

Мати достатню кількість місць для учасників бесіди

**2**

*В управлінській діяльності ряд документів носять довідково-інформаційний характер. Який з документів відноситься до цієї групи?*

**Пояснювальна записка**

Автобіографія

Розпорядження

Заява

Розписка

## САМОСТІЙНА РОБОТА 12

### ТЕМА: «ПІДГОТОВКА ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КАДРІВ В УКРАЇНІ»

**МЕТА:** сформувати системні знання щодо державної структури фармацевтичної освіти, системи підготовки спеціалістів з вищою освітою за кваліфікаційними рівнями, етапах і змісту післядипломної освіти

### ПОЧАТКОВИЙ РІВЕНЬ ЗНАНЬ

1. Сучасна державна структура фармацевтичної освіти.
2. Система підготовки спеціалістів з вищою фармацевтичною освітою за кваліфікаційним рівнем.
3. Спеціальності, передбачені в освітньо-кваліфікаційному напрямі підготовки "Фармація".
4. Види і форми післядипломної фармацевтичної освіти.
5. Мета, напрями і порядок проведення атестації

### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Багатоступінчаста безперервна фармацевтична освіта
2. Роль профорієнтації в сучасній структурі фармацевтичної освіти
3. Кваліфікаційні рівні спеціалістів з вищою фармацевтичною освітою
  - 3.1. Молодший бакалавр
  - 3.2. Бакалавр
  - 3.3. Магістр
4. Види регламентованої поетапної післядипломної фармацевтичної освіти
  - 4.1. Спеціалізація (вторинна спеціалізація)
  - 4.2. Тематичне удосконалення
  - 4.3. Передатестаційні цикли
  - 4.4. Курси інформації
  - 4.5. Стажування
5. Форми післядипломної освіти
  - 5.1. Очна
  - 5.2. Заочно-очна
  - 5.3. Виїзні цикли
  - 5.4. Переривчаті курси
6. Атестація провізорів

### СТИСЛИЙ ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ

У період загальних соціально-економічних перетворень в Україні великі зміни зазнає і фармацевтична галузь. Її вдосконалення та адаптація до умов ринкових відносин передбачає реорганізацію структури управління на окремих рівнях, інтеграцію діяльності наукових і практичних працівників з розвитку нових форм лікарського обслуговування, перехід на нові умови господарювання і т.д. Пов'язані з цим проблеми зумовлюють необхідність радикальних змін як в загальній структурі, так і в змісті фармацевтичної освіти. Розширюється діапазон використання знань спеціалістів з фармацевтичною освітою і це висуває особливі вимоги до змісту і якості їх підготовки, що включає формування високого професіоналізму, економічного мислення нового типу, ініціативності та підприємливості.

Комплекс знань, отриманий випускником, повинен забезпечити можливість здійснювати трудову діяльність відповідно до його здібностей, бажань і потреб. Сучасна державна структура фармацевтичної освіти має послідовний зв'язок дошкільної, шкільної, професійно-технічної освіти, окремих ступенів вищої освіти, а також післядипломне навчання. Подібна система забезпечує спадкоємність між етапами і сприяє поглибленій профільній підготовці фахівців для окремих сфер діяльності.

У зв'язку з інтеграцією в Європейський простір, прийняттям Закону України від 01.07.2014 «Про вищу освіту» система підготовки фармацевтичних кадрів поступово змінюється.

Підготовка фахівців з вищою освітою здійснюється за відповідними освітньо-професійними, освітньо-науковими, науковими програмами на таких рівнях вищої освіти:

- початковий рівень (короткий цикл) вищої освіти;
- перший (бакалаврський) рівень;
- другий (магістерський) рівень;
- третій (освітньо-науковий) рівень;
- науковий рівень.

Початковий рівень (короткий цикл) вищої освіти відповідає п'ятому кваліфікаційному рівню Національної рамки кваліфікацій і передбачає здобуття особою загальнокультурної та професійно орієнтованої підготовки, спеціальних умінь і знань, а також певного досвіду їх практичного застосування з метою виконання типових завдань, що передбачені для первинних посад у відповідній галузі професійної діяльності.

Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти відповідає шостому кваліфікаційному рівню Національної рамки кваліфікацій і передбачає здобуття особою теоретичних знань та практичних умінь і навичок, достатніх для успішного виконання професійних обов'язків за обраною спеціальністю.

Другий (магістерський) рівень вищої освіти відповідає сьомому кваліфікаційному рівню Національної рамки кваліфікацій і передбачає здобуття особою поглиблених теоретичних та/або практичних знань, умінь, навичок за обраною спеціальністю (чи спеціалізацією), загальних засад методології наукової та/або професійної діяльності, інших компетентностей, достатніх для ефективного виконання завдань інноваційного характеру відповідного рівня професійної діяльності.

Третій (освітньо-науковий) рівень вищої освіти відповідає восьмому кваліфікаційному рівню Національної рамки кваліфікацій і передбачає здобуття особою теоретичних знань, умінь, навичок та інших компетентностей, достатніх для продукування нових ідей, розв'язання комплексних проблем у галузі професійної та/або дослідницько-інноваційної діяльності, оволодіння методологією наукової та педагогічної діяльності, а також проведення власного наукового дослідження, результати якого мають наукову новизну, теоретичне та практичне значення.

Науковий рівень вищої освіти відповідає дев'ятому кваліфікаційному рівню Національної рамки кваліфікацій і передбачає набуття компетентностей з розроблення і впровадження методології та методики дослідницької роботи, створення нових системоутворюючих знань та/або прогресивних технологій, розв'язання важливої наукової або прикладної проблеми, яка має загальнонаціональне або світове значення.

Здобуття вищої освіти на кожному рівні вищої освіти передбачає успішне виконання особою відповідної освітньої (освітньо-професійної чи освітньо-наукової)

або наукової програми, що є підставою для присудження відповідного ступеня вищої освіти:

- 1) молодший бакалавр;
- 2) бакалавр;
- 3) магістр;
- 4) доктор філософії;
- 5) доктор наук.

*Молодший бакалавр* - це освітньо-професійний ступінь, що здобувається на початковому рівні (короткому циклі) вищої освіти і присуджується вищим навчальним закладом у результаті успішного виконання здобувачем вищої освіти освітньо-професійної програми, обсяг якої становить 90-120 кредитів ЄКТС.

Особа має право здобувати ступінь молодшого бакалавра за умови наявності в неї повної загальної середньої освіти.

*Бакалавр* - це освітній ступінь, що здобувається на першому рівні вищої освіти та присуджується вищим навчальним закладом у результаті успішного виконання здобувачем вищої освіти освітньо-професійної програми, обсяг якої становить 180-240 кредитів ЄКТС. Обсяг освітньо-професійної програми для здобуття ступеня бакалавра на основі ступеня молодшого бакалавра визначається вищим навчальним закладом.

Особа має право здобувати ступінь бакалавра за умови наявності в неї повної загальної середньої освіти.

*Магістр* - це освітній ступінь, що здобувається на другому рівні вищої освіти та присуджується вищим навчальним закладом (науковою установою) у результаті успішного виконання здобувачем вищої освіти відповідної освітньої програми. Ступінь магістра здобувається за освітньо-професійною або за освітньо-науковою програмою. Обсяг освітньо-професійної програми підготовки магістра становить 90-120 кредитів ЄКТС, обсяг освітньо-наукової програми - 120 кредитів ЄКТС. Освітньо-наукова програма магістра обов'язково включає дослідницьку (наукову) компоненту обсягом не менше 30 відсотків.

Особа має право здобувати ступінь магістра за умови наявності в неї ступеня бакалавра.

Ступінь магістра медичного, фармацевтичного або ветеринарного спрямування здобувається на основі повної загальної середньої освіти і присуджується вищим навчальним закладом (науковою установою) у результаті успішного виконання здобувачем вищої освіти відповідної освітньої програми, обсяг якої становить 300-360 кредитів ЄКТС.

Наукові установи Національної академії наук України та національних галузевих академій наук можуть здійснювати підготовку магістрів за власною освітньо-науковою програмою згідно з отриманою ліцензією на відповідну освітню діяльність. Наукові установи можуть також здійснювати підготовку магістрів за освітньо-науковою програмою, узгодженою з вищим навчальним закладом. У такому разі наукова складова такої програми здійснюється у науковій установі, а освітня складова - у вищому навчальному закладі.

*Доктор філософії* - це освітній і водночас перший науковий ступінь, що здобувається на третьому рівні вищої освіти на основі ступеня магістра. Ступінь доктора філософії присуджується спеціалізованою вченою радою вищого навчального закладу або наукової установи в результаті успішного виконання здобувачем вищої освіти відповідної освітньо-наукової програми та публічного захисту дисертації у спеціалізованій вченій раді.



Особа має право здобувати ступінь доктора філософії під час навчання в аспірантурі (ад'юнктурі). Особи, які професійно здійснюють наукову, науково-технічну або науково-педагогічну діяльність за основним місцем роботи, мають право здобувати ступінь доктора філософії поза аспірантурою, зокрема під час перебування у творчій відпустці, за умови успішного виконання відповідної освітньо-наукової програми та публічного захисту дисертації у спеціалізованій вченій раді.

Нормативний строк підготовки доктора філософії в аспірантурі (ад'юнктурі) становить чотири роки. Обсяг освітньої складової освітньо-наукової програми підготовки доктора філософії становить 30-60 кредитів ЄКТС.

Наукові установи можуть здійснювати підготовку докторів філософії за власною освітньо-науковою програмою згідно з отриманою ліцензією на відповідну освітню діяльність або за освітньо-науковою програмою, окремі елементи якої забезпечуються іншими науковими установами та/або вищими навчальними закладами.

*Доктор наук* - це другий науковий ступінь, що здобувається особою на науковому рівні вищої освіти на основі ступеня доктора філософії і передбачає набуття найвищих компетентностей у галузі розроблення і впровадження методології дослідницької роботи, проведення оригінальних досліджень, отримання наукових результатів, які забезпечують розв'язання важливої теоретичної або прикладної проблеми, мають загальнонаціональне або світове значення та опубліковані в наукових виданнях.

Ступінь доктора наук присуджується спеціалізованою вченою радою вищого навчального закладу чи наукової установи за результатами публічного захисту наукових досягнень у вигляді дисертації або опублікованої монографії, або за сукупністю статей, опублікованих у вітчизняних і міжнародних рецензованих фахових виданнях, перелік яких затверджується центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки.

На даний момент поряд з вище вказаними рівнями існує поняття «спеціаліст».

*Спеціаліст* - освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра отримала повну вищу освіту, спеціальні уміння та знання, достатні для виконання завдань та обов'язків (робіт) певного рівня професійної діяльності, передбачених для первинних посад у певному виді економічної діяльності.

*Провізор-спеціаліст* має традиційно складене професійне призначення у фармацевтичній галузі, займає як рядові, так і керівні фармацевтичні посади в аптеках, фармацевтичних підприємствах (фірмах), на аптечних складах і т.п.

В даний час в освітньо-кваліфікаційному напрямку підготовки «Фармація» передбачені такі спеціальності:

- «Фармація»
- «Клінічна фармація»
- «Технологія фармацевтичних препаратів»
- «Технологія парфумерно-косметичних засобів».

З часом ВНЗ для фармацевтичної галузі будуть готувати магістрів фармації, а їх спеціалізація буде надавати можливість отримати поглиблені знання за напрямками: «Клінічна фармація», «Технологія фармацевтичних препаратів», «Технологія парфумерно-косметичних засобів».

Спеціальна фармацевтична освіта повинна базуватися на профорієнтації з боку школи, ліцею, профтехвчилища. Необхідність і позитивність цього етапу полягає в тому, що контингент абітурієнтів переважно формується з числа учнів класів з поглибленим вивченням хімії, біології, інформатики та обчислювальної техніки.

Сучасна структура фармацевтичної освіти забезпечує найбільш ефективну підготовку фахівців і відповідає міжнародній системі вищої освіти. Поетапна система навчання дає спеціалісту можливість професійної діяльності відповідного рівня, що гарантує їм соціальну захищеність в умовах ринку.

Однією із складових частин єдиної системи безперервного фармацевтичної освіти є післядипломне навчання, мета якого полягає в прискоренні професійного становлення і трудової адаптації випускників фармацевтичних навчальних закладів; поетапне поповнення та оновлення професійних знань і умінь протягом всього періоду трудової діяльності фахівця, підвищення та підтвердження фахівцем його кваліфікаційної категорії.

Першим етапом післядипломного навчання є інтернатура. Основне завдання інтернатури полягає в поліпшенні практичної підготовки випускників вузу, підвищенні рівня професійної готовності до самостійної трудової діяльності, прискоренні адаптації до виробничих умов і підготовці до здачі відповідного кваліфікаційного іспиту на звання фахівця. Навчання проводиться протягом одного року. Заочна частина підготовки здійснюється на робочих місцях конкретних фармацевтичних та аптечних підприємств, установ за затвердженими програмами післядипломної підготовки, складеними відповідно до кваліфікаційних вимог до провізора-спеціаліста. Очну частину навчання протягом двох місяців провізори-інтерни проходять у базових фармацевтичних організаціях на кафедрах підвищення кваліфікації вищих навчальних закладів.

Після закінчення терміну підготовки в інтернатурі провізори (в тому числі і ті, що одночасно навчалися в магістратурі) підлягають атестації для встановлення знань і практичних навичок з присвоєнням кваліфікації за спеціальностями «Загальна фармація» або «Клінічна фармація». Для проведення атестації створюються державні атестаційні комісії, голови яких затверджуються наказом МОЗ України.

Подальше підвищення професійного рівня фахівців забезпечується поєднанням самоосвіти з різними видами регламентованого поетапного навчання: спеціалізацією, тематичним удосконаленням, короткостроковими курсами підвищення кваліфікації передатестаційні цикли тощо

Спеціалізація (вторинна спеціалізація) має на меті набуття систематизованих теоретичних знань, професійних умінь і навичок, необхідних для роботи за відповідною спеціальністю.

Спеціалізацію можуть проходити фахівці, які пропрацювали не менше трьох років за розподілом після отримання первинної спеціалізації в інтернатурі (за винятком випускників контрактної форми навчання).

Вторинна спеціалізація проводиться:

- за новими фармацевтичними спеціальностями і спеціалізаціями;
- при розширенні посадових обов'язків провізорів-спеціалістів установ і підприємств фармацевтичної галузі;
- при зміні штатного розкладу фармацевтичних установ і підприємств;
- при необхідності зміни фармацевтичної спеціальності за медичними показаннями;
- при переміщенні (або включення в резерв) працівників з категорії провізорських посад «фахівці» в категорію «керівники» і навпаки.

Тематичне удосконалення також передбачається для всіх фармацевтичних спеціальностей з урахуванням займаної посади та специфіки функціональних

обов'язків. Метою тематичного удосконалення є поглиблення теоретичних знань, освоєння нових умінь і навичок з певних аспектів фармації.

Циклове удосконалення здійснюється інститутами або факультетами підвищення кваліфікації за такими формами:

- очна форма тривалістю 0,5-1 місяць з повним відривом від виробництва на час навчання;
- заочно-очна форма складається з двох фраз: перша призначена для вивчення літератури і виконання контрольних завдань; друга проводиться в навчальних закладах з відривом від роботи;
- виїзні цикли передбачають проведення тематичного удосконалення при виїзді на місцеві бази за заявками органів регіонального управління фармацевтичними установами або за прямими договорами з замовником;
- переривчасті курси - проведення циклів удосконалення з частковим відривом від роботи протягом однієї-двох тижнів на місяць на місцевих базах загальною тривалістю не менше 72 годин.

Тематичне удосконалення провізори проходять, як правило, між проходженням передатестаційних циклів.

Передатестаційні цикли є обов'язковою формою підвищення кваліфікації провізорів перед черговою атестацією на присвоєння або підтвердження звання провізора-спеціаліста II, I чи вищої категорії відповідно до затвердженого переліку спеціальностей.

Після закінчення передатестаційного циклу проводиться заключний іспит з метою встановлення фактичної відповідності кваліфікації провізора-спеціаліста вимогам певної кваліфікаційної категорії. Екзаменаційна комісія, створена наказом по навчальному закладу післядипломної освіти, перевіряє науково-теоретичну і практичну підготовку провізорів, а також вирішує питання про видачу посвідчення з рекомендацією про присвоєння (підтвердження) відповідної категорії. Термін дії свідоцтва - 1 рік.

Постійному зростанню кваліфікації фармацевтичних працівників сприяє їх атестація. Основним завданням атестації є визначення рівня професійної підготовки фахівців, виявлення з їх числа найбільш висококваліфікованих, а також виявлення тих, хто потребують підвищення кваліфікації.

Атестація фахівців фармації проводиться за двома напрямками:

- присвоєння кваліфікаційних категорій (кваліфікаційна атестація);
- визначення знань і практичних навичок (атестація на відповідність займаній посаді).

До атестації на присвоєння кваліфікаційних категорій допускаються провізори, які закінчили передатестаційний цикл в інституті (на факультеті) підвищення кваліфікації провізорів. Така атестація проводиться комісіями, створеними при регіональних органах управління фармацевтичними організаціями.

Кваліфікація провізорів визначається атестаційною комісією за трьома кваліфікаційними категоріями: друга, перша, вища за умови стажу роботи не менше відповідно: п'яти, семи і десяти років. Крім того, провізор повинен мати теоретичну і практичну професійну підготовку відповідного рівня вимог.

Всі особи, яким присвоєно кваліфікаційну категорію, підлягають черговій атестації на підтвердження кваліфікації через кожні п'ять років з дня попередньої атестації. Результатом переатестації може бути підтвердження наявної категорії, присвоєння вищої, зниження категорії чи її зняття.

Атестації за визначенням знань і практичних навичок підлягають всі провізори, допущені в установленому порядку до фармацевтичної діяльності, що працюють в даній установі не менше одного року і не мають кваліфікаційної категорії. Метою даного виду атестації є виявлення відповідності фахівця займаній посаді. З урахуванням висновку атестаційної комісії фахівець, який показав невідповідність займаній посаді може бути переведений на іншу роботу за його згодою, в іншому випадку керівник підприємства розриває з ним трудовий договір відповідно до законодавства про працю.

Метою стажування є придбання необхідних знань і практичних умінь для виконання поглиблених обов'язків на посаді провізора-спеціаліста або на посаді вищого рівня. Стажування фармацевтичних кадрів в закладах післядипломної освіти проводиться за напрямками МОЗ України, АР Крим, обласних (Київської та Севастопольської міських) органів управління фармацевтичними організаціями.

Курси інформації на місцевих базах призначені для вивчення актуальних теоретичних питань і отримання відповідних практичних умінь.

Підвищенню рівня професійних знань фахівців фармації сприяють проведення семінарів, тренінгів, презентацій в фармацевтичних організаціях. Тематика і зміст їх повинні відповідати стратегічним або тактичним цілям підприємства.

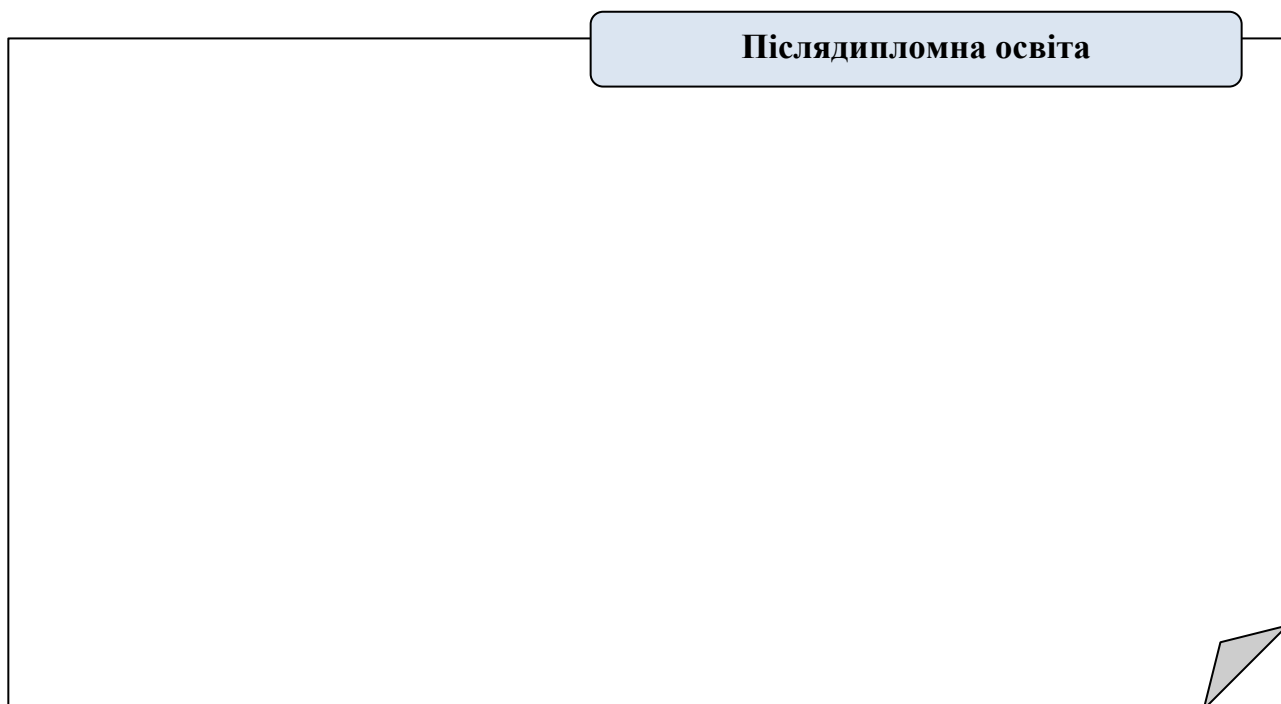
В цілому система післядипломної підготовки сприяє періодичному поповненню і оновленню знань фахівців, забезпечує належний рівень професійної готовності, що відповідає сучасним соціально-економічним перетворенням в області фармації.

### **ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОЇ РОБОТИ**

*Завдання 1.* Схематично надати структуру багатоступінчастої безперервної фармацевтичної освіти.

Структура фармацевтичної освіти

**Завдання 2.** Надати у вигляді схеми види і форми післядипломної освіти.



**Завдання 3.** Дати порівняльний аналіз наступних видах регламентованого поетапного післядипломного навчання: спеціалізація, тематичне удосконалення, передатестаційні цикли, курси інформації, стажування. Дані представити у вигляді *табл. 12.1*.

*Таблиця 12.1*

**Порівняльний аналіз видів післядипломного навчання**

<b>Види післядипломної освіти</b>	<b>Характеристика</b>
Спеціалізація	
Тематичне удосконалення	
Передатестаційні цикли	
Курси інформації	
Стажування	

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### *Основна*

1. Громовик Б.П. Менеджмент и маркетинг у фармації : підручник / Б.П. Громовік, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левіцька; за ред. Б.П. Громовіка.- К. : Медицина, 2008.- С. 253-279.
2. Менеджмент і маркетинг в фармації. Ч. I. Менеджмент у фармації : підручник для студентів вузів / З. Н. Мнушко, Н. М. Діхтярева; за ред. З.Н. Мнушко. - Харків: Вид-во НФаУ: Золоті сторінки, 2007.- С. 267-273.
3. менеджмент у фармації : підручник / О. Є. Кузьмін, [та ін.]. – Вінниця, Нова КНИГА, 2009. - С. 310-340.
5. Мнушко З.М. Менеджмент та маркетинг у фармації : ч. I. Менеджмент у фармації: підруч. для студ. вищ. навч. закладів / З.М. Мнушко, Н.М. Діхтярьова; за ред. З.М. Мнушко. – 2-ге вид. — Х.: Вид-во НФаУ: Золоті сторінки, 2009. – 448 с

### *Додаткова*

6. Матеріали лекцій.

## ПРИКЛАДИ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

**1**

*Особа, яка отримала повну вищу освіту, спеціальні знання і вміння, достатні для виконання професійних завдань та обов'язків інноваційного характеру, має досвід їх використання і продукує нові знання для вирішення проблемних завдань фармацевтичної галузі, називається:*

Молодшим фахівцем

Бакалавром

Фахівцем

**Магістром**

Аспірантом

**2**

*Переривчасті курси - проведення циклів удосконалення кваліфікації на місцевих базах загальною тривалістю не менше:*

48 годин

52 годин

**72 годин**

96 годин

100 годин

**3**

*Спеціалізація є одним з видів поетапної післядипломної фармацевтичної освіти, проходити яку можуть фахівці, які проробили після отримання первинної спеціалізації в інтернатурі не менше:*

Одного року

Двох років

**Трьох років**

Чотирьох років

П'яти років

## САМОСТІЙНА РОБОТА 13

### ТЕМА: «ОСОБЛИВОСТІ РЕГУЛЮВАННЯ РОБОТИ ДЕЯКИХ КАТЕГОРІЙ ПРАЦІВНИКІВ. ТРУДОВІ СПОРИ»

**МЕТА:** сформувати у студентів системні знання про правове регулювання трудових відносин, охорони праці, розгляду та вирішення трудових спорів

#### ПОЧАТКОВИЙ РІВЕНЬ ЗНАНЬ

1. Особливості регулювання праці деяких категорій працівників.
2. Права жінок у трудових правовідносинах.
3. Особливості правового регулювання праці неповнолітніх.
4. Трудові спори, порядок і строки їх розгляду. Строки звернення за вирішенням трудових спорів.
5. Нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю.

#### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Джерела трудового права. Особливості регулювання праці деяких категорій працівників.
2. Права жінок у трудових правовідносинах.
3. Особливості правового регулювання праці неповнолітніх.
4. Трудові спори, порядок і строки їх розгляду. Строки звернення за вирішенням трудових спорів.
5. Нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю.

#### СТИСЛИЙ ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ

У правовій державі для фахівців, що працюють на підприємствах різних галузей народного господарства, незалежно від форм власності, величезне значення має знання законів, що регулюють відносини працівника і власника або органу, який їм уповноважений, а також уміння застосовувати ці знання в процесі роботи.

Кодекс Законів про працю України (Законодавство про працю) регулює трудові відносини працівників усіх підприємств, установ і організацій незалежно від форми власності, виду діяльності та галузі, а також осіб, які працюють згідно трудового договору з фізичними особами. (Ст.3)

Особливості праці членів кооперативів (у т.ч. колгоспів) та орендних підприємств, працівників з іноземними інвестиціями та громадських організацій визначаються їх Статутами та чинним Законодавством.

Законодавство про працю не поширюється на осіб, зайнятих індивідуальною трудовою діяльністю.

#### ПРАЦЯ ЖІНОК

1. не допускаються працю жінок у нічний час за винятком тих галузей народного господарства, де це викликано необхідністю і допускається як тимчасове явище;
2. не допускається залучення жінок до підземних робіт;
3. забороняється використовувати працю жінок на важких і шкідливих роботах. Для жінок встановлено норми гранично-допустимих навантажень при підйомі і

- переміщенні ваг. При підйомі на роботу більш 1,5м. не більше 10 кг., а при підйомі і переміщенні вантажів при чергуванні з ін. роботою-15 кг;
4. не допускається залучення вагітних жінок і жінок, які мають дітей до 3-х річного віку до роботи в нічний час;
  5. не допускається залучення жінок, що мають дітей від 3-х до 14 років або дітей-інвалідів до надурочних робіт, відряджень або до робіт у святкові дні без їх згоди;
  6. вагітним жінкам знижуються норми виробітку переводяться на більш легку роботу із збереженням середнього заробітку;
  7. жінкам надається відпустки по вагітності та пологах-70 кал. днів до пологів і 56 днів після пологів (у разі ненормальних пологів або народження двох і більше дітей-70 днів після пологів);
  8. надається частково оплачувана відпустка по догляду за дитиною до досягнення нею 3-річного віку, а по мед. показаннями до 6-ти річного віку (ця відпустка може надаватися батькові, бабі чи ін. члену сім'ї);
  9. до відпустки по вагітності та пологах може приєднуються і щорічну відпустку незалежно від стажу роботи на підприємстві;
  10. жінкам, що має дітей до 1,5 років надаються перерви для годування дитини. Перерви встановлюються через 3 ч. На 30 хв. кожен. При наявності 2 і більше дітей, перерва встановлюється не менше 1 години. Час перерви можна приєднати а обіднього або підсумовувати і перенести на кінець робочого дня;
  11. вагітним жінкам і жінкам, які мають дітей до 14 років або дітей-інвалідів у разі необхідності надавати путівки в санаторії безкоштовно або на пільгових умовах;
  12. забороняється відмовляти в прийнятті на роботу вагітним жінкам або жінкам, які мають дітей до 3-х років, а одиноким матерям-до 14 років (або дитину-інваліда). При відмові таким категоріям осіб у роботі власник повинен викласти причину відмови письмово;
  13. звільнення з ініціативи власника перерахованих вище категорій жінок забороняється;
  14. обов'язкове працевлаштування зазначених вище категорій жінок передбачене в разі ліквідації установи або закінчення строку трудового договору. На період їх працевлаштування за ними зберігається середня зарплата, але не більше 3-х міс. з дня закінчення трудового договору;
  15. в період частково оплачуваної відпустки по догляду за дитиною до 3-х років, жінці (за бажанням) надається можливість працювати на умовах неповного робочого часу або вдома. При цьому право на одержання допомоги в період частково оплачуваної відпустки зберігається;
  16. жінкам, які продовжують вчиться з відривом від виробництва призначається і стипендія та допомога у повному розмірі до досягнення дитиною віку 3-х років;
  17. час частково оплачуваної відпустки по догляду за дитиною до 3-х років входить в загальний стаж роботи, який дає право на пенсію на пільгових умовах;
  18. матерям (батькам) зайнятим по догляду за трьома і більше дітьми призначаються грошові виплати в розмірі:
    - 100% мінімальної зарплати матерям, зайнятим по догляду за 3-ма дітьми віком до 16 років
    - 200% за чотирма і більше

Умови виплати: якщо середньомісячний сукупний заробіток (дохід) на кожного члена сім'ї за минулий рік не перевищував трикратного розміру мінімальної зарплати



19. право на допомогу по тимчасовій непрацездатності "у зв'язку з доглядом за хворою дитиною" у віці до 14 років, але не більше ніж на 14 кал. днів. Підстава - больничний лист. Розмір допомоги:

- 100% працівникам зі стажем 8 і більше років
- 100% мають на утриманні 3-х і більше дітей до 16 років (уч. До 18 років)
- 100% військовослужбовцям, крім таких строкової служби
- 100% працівникам, з числа колишніх дітей-сиріт, дітей, які залишилися без піклування батьків, які не досягли 21 року і мають трудовий стаж до 5 років
- 80% мають стаж до 8 років
- 60% - \ --- \ - до 5 років

### **ПРАЦЯ МОЛОДІ**

Неповнолітні, тобто особи, які не досягли 18 років, у трудових правовідносинах прирівнюються до повнолітніх, а в галузі охорони праці, робочого часу, відпустки та ін. умов праці користуються пільгами

Не допускаються прийняття на роботу осіб молодше 16 років (ст.188)

Відповідно до закону від 5 червня 1992, дозволяється у виняткових випадках за письмовою згодою одного з батьків, прийняття на роботу осіб, які досягли 15-ти річного віку

Школярам, які досягли 14-ти річного віку, за погодженням одного з батьків, робочий час не повинен перевищувати 12 год. На тиждень

Для осіб від 16 до 18 років передбачено робочий час на тиждень-36 ч. Від 15 до 16 років (учнів віком від 14 до 15 років у період канікул) -24 год. На тиждень

На кожному підприємстві, попередженні повинен вестися облік робочого часу молоді

Особи молодше 18 років, приймаються на роботу лише після мед. огляду і надалі, до досягнення 21 року, щороку підлягають обов'язковому мед. огляду.

(Ст. 192) Забороняється залучати осіб молодше 18 років до нічних чергувань надурочних робіт і у вихідні дні. Забороняється залучати їх до перенесенні ваги. Також є перелік важких робіт, на які не допускаються особи до 18 років

За погодженням власника з профспілкою для працівників віком до 18 років можуть бути знижені норми виробітку, а оплата залишається в повному розмірі. Передбачено відпуск-31 кал. днів в літній час або за побажанням працівника

Зарплата працівників до 18 років при скороченому робочому тижні виплачується в такому ж розмірі, як при повній тривалості щоденної роботи

Власник не має права звільнити неповнолітнього працівника без згоди районної (міської) комісії у справах неповнолітніх

Трудовий договір може бути перерваний на вимогу батьків або громадської організації з контролю за дотриманням трудового законодавства в разі якщо подальша робота в установі загрожуватиме здоров'ю або порушувати законні інтереси неповнолітнього.

**Коллективний трудовий спір (конфлікт)** - це розбіжності, що виникають між сторонами соціально-трудова відносин, щодо:

- 1) встановлення нових або зміни існуючих соціально-економічних умов праці та виробничого збуту;
- 2) укладення чи зміни колективного договору, угоди;
- 3) виконання колективного договору, угоди або окремих положень;
- 4) невиконання вимог законодавства про працю.

Сторонами колективного трудового спору (конфлікту) є:

- На виробничому рівні - наймані працівники (окремі категорії найманих працівників) підприємства, установи, організації або їх структурних підрозділів або профспівкова організація або інша уповноважена найманими працівниками організація та власник підприємства, установи, організації або уповноваженого ним орган чи представник;

- На галузевому, територіальному рівнях - наймані працівники підприємств, установ, організацій однієї або декількох галузей (професій); або адміністративно-територіальних одиниць чи профспівки, їх об'єднання чи інші уповноважені цими найманими працівниками органи та власники, об'єднання власників або уповноважені ними органи чи представники;

- На національному рівні - наймані працівники однієї або декількох галузей (професій) чи профспівки або їх об'єднання чи інші уповноважені найманими працівниками органи та власники, об'єднання власників або уповноважені ними органи (представники) на території більшості адміністративно-територіальних одиниць України, передбачених частиною другою ст. 113 Конституції України.

Уповноважений найманими працівниками на представництво орган є єдиним повноважним представником найманих працівників до моменту припинення такого спору (конфлікту).

Закон України №137 / 98-ВР «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» від 03.03.1998 р. визначає правові та організаційні засади функціонування системи заходів по вирішенню колективних трудових спорів (конфліктів) і спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально-трудова відносин в процесі врегулювання виникаючих між ними колективних трудових спорів (конфліктів).

Встановлені чинним Законом норми поширюються на найманих працівників та організації, створені ними відповідно до законодавства для представництва і захисту їхніх інтересів, і на власників підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності та галузевої належності, а також на організації власників.

## **ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОЇ РОБОТИ**

*Завдання 1.* Підготувати огляд по заданій тематиці (завдання індивідуальне) у друкованому вигляді на аркушах формату А 4; поля: верхнє і нижнє - 2 см, лівє - 3 см, правє - 1 см, шрифт 14 пт; інтервал 1,5; без переносів. Кількість сторінок - 8-10. Огляд повинен мати титульний лист, зміст (план), вступ, основну частину, висновки та список літературних джерел.

### **ТЕМИ:**

1. Права жінок у трудових правовідносинах
2. Правове регулювання праці неповнолітніх
3. Трудові спори, порядок і строки їх розгляду
4. Нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю

## **РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

*Основна*

1. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації : підручник / Б. П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицькі; за ред. Б. П. Громовика.- К.: Медицина, 2008.- С. 240-250.
2. Менеджмент у фармації: підручник /за ред. О.Є. Кузьміна, Б. П. Громовика – Вінниця: Нова книга, 2005. – С. 253-292.
3. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс]: Кодекс від 10.12.1971 № 322-VIII (із зм. і доп.) / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

*Додаткова*

4. Кодекс законів про працю України з постатейними матеріалами / відп. ред. О.П. Товстенко. - К.: Юрінком Інтер, 2000.- 1024 с.
5. Стычинский Б.С., Зуб И.В., Ротань В.Г. Научно-практический комментарий к законодательству Украины о труде. В 2-х т. Т. 1. Симферополь: Таврида, 1998.- 896с.; Т. 2.- 608 с.
6. Матеріали лекцій.

**ПРИКЛАДИ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

**1**

***Особливу групу правових норм трудового законодавства складають додаткові правила і норми використання та охорони праці***

Пенсіонери

**Жінки, молодь**

Не знаю

Особи, які працюють за сумісництвом

сезонні працівники

**2**

***Законодавством не допускається прийняття на роботу осіб молодше***

15-ти років

**16-ти років**

18-ти років

14-ти років

Всі відповіді вірні

**3**

***Щорічні відпустки неповнолітнім надаються***

За графіком відпусток з погодженням батьків

**У зручний для них час**

За графіком відпусток, але з дозволу профспілкового комітету

За спеціальним дозволом (наказом по підприємству) керівника

Не знаю

## САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА 14

### ТЕМА: «ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГУ У ФАРМАЦІЇ»

**МЕТА:** сформувати системні знання про теоретичні основи та особливості фармацевтичного маркетингу, як інтегрованої функції менеджменту.

### ПОЧАТКОВИЙ РІВЕНЬ ЗНАНЬ

1. Поняття фармацевтичного маркетингу, як окремої частини загального маркетингу
2. Основні особливості фармацевтичного маркетингу.
3. Маркетинговий підхід в менеджменті. еволюція управління з позиції маркетингу.

### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Історичні передумови виникнення маркетингу.
2. Фармацевтичний маркетинг: поняття, принципи, завдання.
3. Основні особливості фармацевтичного маркетингу
4. Маркетинговий підхід в менеджменті
5. Еволюція управління з позиції маркетингу.

### СТИСЛИЙ ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ

Основними передумовами виникнення маркетингу з'явилися:

- насичення ринку товарами і послугами, тобто. формування ринку покупця;
- розвиток конкуренції товаровиробників, ринкової інфраструктури, в тому числі інфраструктури маркетингу;
- зростання життєвого рівня населення і відповідно збільшення попиту на товари;
- прагнення підприємств до розширення ринку збуту і збільшення прибутків.

Першою маркетинговою організацією було американське товариство маркетингу (1937), перейменоване в 1973 р в американську асоціацію маркетингу. функціонують також європейський комітет маркетингу, міжнародна асоціація маркетингу, створюються національні інститути та асоціації маркетингу; в 1997 р заснована українська асоціація маркетингу.

Виходячи з визначення, в маркетингу виділяються три взаємопов'язані сфери:

- перша - прийняття рішень щодо вибору споживача, виробництва чи реалізації певного товару і ринку;
- друга - «три кити» маркетингу: збут, реклама, сервіс;
- третя - внутрішнє управління маркетингом у фірмі (планування, фінансування, організація виробництва відповідних товарів).

У маркетингу використовуються важливі елементи, звані комплексом маркетингу, маркетингової сумішшю (marketing mix) або 4 «Р»: product (продукт, товар), price (ціна), place (місце продажів, збут, розподіл), promotion (просування).

Комплекс маркетингу є сполучною ланкою між виробником і споживачем, ринковими сегментами.

Діяльність фармацевтичних та аптечних підприємств, оптово-посередницьких фармацевтичних фірм в сучасних умовах також неможлива без використання маркетингу. Особливість фармацевтичного маркетингу ґрунтується на специфіці лікарських засобів як товарів, поділених на дві основні групи за правовим статусом -

рецептурного та безрецептурного відпуску. Звідси особливості таких економічних аспектів, як специфіка вивчення і прогнозування попиту населення на ліки, реклама, якість продукції та інновації у виробництві і реалізації фармацевтичних товарів, формування фармацевтичного ринку з урахуванням його соціальної орієнтації, політика оподаткування та ціноутворення, кредитно-фінансові механізми.

**Фармацевтичний маркетинг** є складовою частиною маркетингу і може бути визначений як процес, за допомогою якого забезпечується надання фармацевтичної допомоги. Поняття «фармацевтичний маркетинг» ширше, ніж поняття «маркетинг лікарських препаратів», так як передбачає роботу з будь-якими товарами, послугами чи ідеями, націленими на надання фармацевтичної допомоги.

**Фармацевтичний маркетинг** - управлінська діяльність, націлена на досягнення цілей фармацевтичного підприємства через максимальне задоволення потреб споживачів у лікарських і косметичних засобах, виробів медичного призначення.

Головне в маркетингу - цільова орієнтація і комплексність, тобто. Е. Об'єднання підприємницької, господарської, виробничої і збутової діяльності.

Цільова орієнтація і комплексність маркетингу - це злиття в один потік усіх складових елементів маркетингової діяльності для досягнення стійкої рентабельності.

Комплексність означає, що застосування маркетингу забезпечує ефект лише в тому випадку, коли він використовується як система. Застосування окремих маркетингових дій, як правило, не дає позитивних результатів /

Система маркетингу передбачає вирішення таких завдань:

- комплексне вивчення ринку;
- розробка стратегії маркетингу і орієнтація всіх підрозділів на задоволення вимог споживачів;
- виявлення потенційного попиту і незадоволених потреб;
- планування товарного асортименту і цін;
- розробка заходів для найбільш повного задоволення існуючого попиту;
- прогнозування потреби в товарах підприємства;
- планування і здійснення збуту;
- планування та організація діяльності з просування товарів на ринку (реклама, стимулювання збуту і т. П.);
- розробка заходів щодо удосконалення управління та організації виробництва;
- оцінка конкурентоспроможності підприємства.

Фармацевтичний ринок являє собою частину ринку споживчих товарів і послуг, сферу взаємодії суб'єктів і об'єктів під впливом певних факторів. Об'єктами фармацевтичного ринку є споживачі ліків і фахівці, що визначають призначення та придбання лікарських препаратів. Предметом - лікарські препарати та лікувально-профілактичні засоби, послуги, парафармацевтичні товари, ідеї, фармацевтична інформація, смаки і переваги споживачів. До суб'єктів фармацевтичного ринку належать органи регулювання та контролю за фармацевтичною діяльністю; виробничі, оптові та роздрібні підприємства та установи; спеціалізовані маркетингові, аналітичні компанії; навчальні заклади з підготовки та підвищення кваліфікації кадрів; науково-дослідні інститути; фармацевтичні асоціації та інші громадські організації; лікувально-профілактичні установи, амбулаторні і стаціонарні хворі.

Дію економічних законів ринку має специфічні особливості у фармації як соціально орієнтованої сфері. Причинами цього є такі складові.

По-перше, надання фармацевтичної допомоги населенню потребує особистих контактах лікаря і провізора (фармацевта), з одного боку, і споживача (пацієнта) - з

іншого. Лікарська допомога характеризується певною індивідуальністю і нестандартністю медико-фармацевтичного підходу до пацієнта.

По-друге, в порівнянні з іншими сферами послуг (навіть в охороні здоров'я) більш істотно вплив нерівнозначущості інформації щодо споживчих властивостей ліки у їх виробників, у провізорів (фармацевтів) і споживачів (хворих). Споживач ліків знаходиться в нерівному становищі з виробником і реалізатором, тому справжню незалежність споживача на ринку фармацевтичних товарів неможливо забезпечити внаслідок його недостатній і непрофесійній інформованості. В ході призначення лікарських препаратів і здійснення лікувальних заходів пацієнт змушений покладатися на рекомендації лікаря і провізора, їх професійну кваліфікацію і моральність. Комерціалізація ж фармацевтичної діяльності посилює економічну зацікавленість виробника і реалізатора лікарських препаратів.

По-третє, потреба в життєво необхідних лікарських засобах - це потреба, безпосередньо пов'язана з безцінним благом - здоров'ям і самим життям людини. Висока соціальна пріоритетність ліків визначає особливості формування пропозиції і попиту на них. Ці особливості позначаються в тому, що на лікарські препарати існує низька еластичність попиту. До того ж, має місце вибірковість і селективність попиту на медикаменти. Одночасно зазвичай підкреслюється негативний емоційний настрій споживача стосовно лікарських засобів, так як він змушений купувати ліки. Ця обставина дещо ускладнює діяльність в області фармацевтичного маркетингу.

По-четверте, в області фармації (як і у всій системі охорони здоров'я) недостатньо визначена і нечітко простежується зв'язок між витратами праці фармацевтичних працівників і їх кінцевими результатами. Внаслідок цього робота співробітників аптек має яскраво виражений соціальний характер, який в той же час не підлягає точній кількісній оцінці.

По-п'яте, використання особливого механізму господарювання в аптечній мережі диктується необхідністю об'єднання економічної ефективності та соціальної справедливості.

Важливою є також особливість ліків в порівнянні з товарами інших ринків. Надання лікарської допомоги вимагає високої професійної кваліфікації лікаря і провізора, постійних коректив цієї допомоги, а також урахування фінансових можливостей споживача (пацієнта). В той же час має значення неможливість для хворого відстрочити прийом ліків незалежно від рівня його доходів. Виходячи з цього, необхідні певні державні заходи, за допомогою яких регулюються ціни на лікарські засоби. Принципове значення набуває проблема справедливого розподілу лікарських засобів, особливо серед малозабезпечених верств населення.

Виходячи з соціально-економічних особливостей фармацевтичного ринку, слід виділити сучасні вимоги щодо оптимального розподілу лікарських засобів. По-перше, це постійний контроль за наявністю життєво необхідних лікарських засобів, нормування споживання лікарських препаратів в умовах стаціонарного лікування і хворими, які відносяться до пільгового контингенту (інваліди та учасники Великої Вітчизняної війни, учасники ліквідації аварії на Чорнобильській АЕС, хворі на туберкульоз, цукровим діабетом та іншими хронічними захворюваннями, визначеними наказом МОЗ України), вдосконалення існуючого механізму оплати за ліки за рахунок бюджетних асигнувань та страхових коштів. По-друге, це здійснення контролю за обґрунтованістю використання тих чи інших лікарських засобів під час лікування.

Соціальна справедливість в розподілі ліків як морально-етична категорія розглядається під кутом зору умов дії принципів ринкової економіки. Такий підхід

сприяє захисту прав у сфері лікарського забезпечення населення, служить життєвим потребам людини, її здоров'ю та добробуту.

Враховуючи вище викладені специфічні особливості фармацевтичного маркетингу ми можемо говорити про особливості інструментів маркетингової політики, тобто про комплекс особливостей. Комплекс особливостей (specificity) фармації часто позначають як 4S: особливість соціально-екологічна (specificity of social and ecological), особливість здоров'я (specificity of health), особливість ліцензування (specificity of licensing), особливість методів комунікації (specificity of communication methods).

### **Маркетинговий підхід в менеджменті. Еволюція управління з позиції маркетингу**

Маркетинг невіддільний від менеджменту. Сучасний менеджмент, керуючи становищем і діяльністю фірми в зовнішньому світі, неминуче реалізує маркетинговий підхід, який може бути зрозумілий насамперед як ринково орієнтована система управління. Це не управління виробництвом, фінансами чи персоналом і навіть не система внутрішньофірмового управління. Це управління фірмою з орієнтацією на запиту ринку і вплив на навколишнє ринкове середовище та її елементи, без чого неможливий ринковий успіх.

Зміна етапів становлення та розвитку маркетингу, його концепцій відбувалася і відбувається в тісному зв'язку з етапами розвитку менеджменту. Якщо розглянути основні етапи розвитку теорії і практики менеджменту в ХХ столітті, виявити риси, які характеризували менеджмент відносно змін зовнішнього середовища і перспектив фірми, відстежити, які маркетингові установки їм відповідали, то ми виявимо: який менеджмент, такий і маркетинг, і навпаки.

#### **1. Управління шляхом контролю за виконанням (1900-1920 рр.).**

Контролюється виконання інструкцій, стандартів. Керуючий вплив здійснюється «постфактум» - слідом за подією подія. Майбутнє сприймається як повторення минулого.

Саме в цей час, фактично на рубежі століть у США отримує поширення термін «маркетинг». Він розумівся тоді як метод збуту, мета якого - знайти покупця для продукції, яку виробник готовий випускати або вже випустив, тобто теж «постфактум».

#### **2. Управління на основі екстраполяції (1920-1950 рр.)**

Темп змін прискорюється, але майбутнє ще можна передбачати шляхом екстраполяції минулого. З'являється і розвивається складання поточних бюджетів, цільове управління, довгострокове планування.

Паралельно відбувається подальше накопичення структурних елементів і формування маркетингу (насамперед масового, тобто розрахованого на дуже усередненого споживача) в умовах стихійно-ринкового капіталізму, економічної депресії, світової війни і післявоєнного буму попиту.

#### **3. Управління з орієнтацією на передбачення змін (1950-1970 рр.)**

В економіці почали виникати несподівані явища. Темп змін і насамперед темп науково-технічного прогресу став занадто великий, щоб вчасно визначити тенденції і оптимальну реакцію на них. Стало розвиватися стратегічне планування за періодами, з'явився вибір стратегічних позицій. Відповідно в країнах з розвиненою ринковою економікою маркетинг почав розглядатися як провідна функція управління, заснована на знанні споживчого попиту і визначальна ринкову і виробничу стратегії фірм. Сформувався класичний маркетинг (концепція загального маркетингу).

Особливо зупинимося на маркетингових змінах 1960-х рр. З'явилися ознаки насичення ринку в ряді країн, пропозиція стала перевищувати попит. Покупець в цих країнах став прав, почав вибирати, обдумувати і користуватися своєю владою. З 1960-х рр. ринок розвинених країн став стрімко перетворюватися на ринок покупця. З'явилися ознаки «суспільство достатку»: зростання доходів споживача і вільне розпорядження ними; зростання товарної пропозиції; інтернаціоналізація ринків; скорочення життєвого циклу виробленої продукції; інформаційний вибух. Знаменною стає новий статус маркетингу в менеджменті: виникла ринкова, маркетингова орієнтація управління в цілому.

#### **4. Управління за рахунок гнучких екстрених рішень (1970-1990 рр.)**

Умови такі, що стрімкість виникнення багатьох важливих завдань робить неможливими попереджувальні дії. Виникає управління на основі ранжирування стратегічних завдань, управління з слабким сигналам, управління у несподіваних ситуаціях та ін.

Маркетинг розуміється як концепція, спрямована на забезпечення збалансованості попиту і пропозиції. Спочатку формується концепція стратегічного, пізніше соціально-етичного маркетингу в руслі ідеї оптимального використання людських і природних ресурсів.

**5. Сучасний етап розвитку менеджменту, що почався на рубежі 1990-х рр.** Найчастіше позначається як етап ефективного управління. Діяльність не тільки керівництва фірми та її працівників, а й різних за своїми ролями учасників ринкової діяльності стають спільними, конкуренція все частіше починає поступатися місцем партнерству, як більш ефективного способу взаємодії. Плани переважно нежорсткі, все більше нестандартних рішень, серед використовуваних організаційних структур все рідше зустрічаються класичні пірамідальні, все частіше - штабні, матричні, а останнім часом - ще й віртуальні, мережеві. Бюджет - децентралізований, до його формування та використання отримують доступ периферійні підрозділи. Закріплення персоналу - гнучке, все більше працівників на контрактах.

Нове обличчя знаходить і маркетинг. Формуються і розвиваються особливі, нові властивості стратегічного маркетингу: глобалізм, інноваційність, інтегрованість, перевага структурних досліджень ринку, активне використання зв'язків з громадськістю (public relations). Чітко проявляється нова цільова орієнтація маркетингу: на збалансованість, гармонізацію інтересів фірми, споживачів і суспільства в цілому, партнерство всіх учасників відносин ринкового обміну. Більше того, маркетинг вперше впевнено вступає в сферу, де немає ринкових відносин - в сферу розподілу суспільних благ.

### **ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОЇ РОБОТИ**

**Завдання.** Заповніть *табл. 14.1.*, порівнюючи основні елементи та категорії класичного і фармацевтичного маркетингу.



**Порівняльний аналіз елементів і категорій маркетингової діяльності**

№ п/п	Елементи і категорії	Маркетинг	
		класичний	фармацевтичний
1	Мета		
2	Товар		
3	Ціна		
4	Збут		
5	Просування		
6	Споживач		
7	Суб'єкти маркетингу		

**РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА***Основна*

1. Громовик. Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник/ Б.П. Громовик, Г.Д.Гасюк, О.Р. Левицька; за ред. д-ра фарм. наук, проф. Б.П. Громовика.- К.: Медицина, 2008.- С. 315-329.

2. Громовик В.П., Гасюк Г.Д., Левицька О.Р. Фармацевтичний маркетинг: теоретичні та практичні засади.- Вінниця, НОВА КНИГА, 2004. - С. 9-31.
3. Громовик В.П., Гасюк Г.Д., Мороз Л.А., Чухрай Н.И. Фармацевтичний маркетинг. Навчальний посібник; Збірник вправ / За ред. Мороз Л.А. – Львів: Наутілус, 2000.- С.7-9, 71-81.
4. Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч.П. Маркетинг в фармации: Учебник для студентов вузов /З.Н.Мнушко, Н.М.Дихтярева; Под ред. З.Н.Мнушко.- Харьков: Изд-во НфаУ: Золотые страницы, 2008.- С.10-42.
5. Мнушко З.М., Діхтярьова Н.М. Менеджмент та маркетинг у фармації. – Харків: Основа; Вид-во УкрФА, 1999. – ч. 2 – С. 5-71.
6. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч. П. Маркетинг в фармации: учеб.для студентов вузов. – 2-е узд. / З.Н.Мнушко, Н.М.Дихтярева; Под ред. З.Н.Мнушко.- Харьков: Узд-во НФаУ: Золотые страницы, 2008. – С. 10-69.

#### *Додаткова*

7. Современный фармацевтический маркетинг [Электронный ресурс] : интернет-портал // Новости GMP.- Режим доступа : <http://gmpnews.ru/2013/08/sovremennyy-farmaceuticheskij-marketing>.
8. Матеріали лекцій.

### **ПРИКЛАДИ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

**1**

***Особливості фармацевтичного маркетингу обумовлені специфікою дії економічних законів ринку. Виключіть з нижче перерахованих причин цього впливу невірну причину.***

Лікарська допомога характеризується певною індивідуальністю пацієнта

Лікарська допомога характеризується певною нестандартністю медико-фармацевтичного підходу до пацієнта

Нерівнозначність інформації щодо споживчих властивостей ліків у виробників, у провізорів і у споживачів

Соціальна пріоритетність ліків визначає особливості формування пропозиції і попиту на них

**В центрі уваги маркетингової діяльності знаходиться виробництво, а не споживач**

**2**

***Особливості фармацевтичного маркетингу обумовлені специфікою дії економічних законів ринку. Виключіть з нижче перерахованих причин цього впливу невірну причину.***

Соціальна пріоритетність ліків визначає особливості формування пропозиції і попиту на них

Необхідність об'єднання економічної ефективності та соціальної справедливості

**В центрі уваги маркетингової діяльності знаходиться товар і послуга, а не споживач**

Неможливість відстрочити прийом ліків незалежно від рівня доходів споживача

Необхідна висока професійна кваліфікація лікаря та провізора